

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Education and Development of Employees

Student: Bc. Alexandra Potočárová

Vedoucí diplomové práce: prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2010

### Miestoprísasžné prehlásenie

„Miestoprísasžné prehlasujem, že som celú diplomovú prácu, vrátane všetkých príloh, vypracovala samostatne.“

V Ostrave dňa 30. 4. 2010

.....

Alexandra Potočárová

## Podakovanie

Chcela by som osobitne poďakovať svojmu vedúcemu diplomovej práce, pánu prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi, CSc. za odborné konzultácie a cenné rady pri vypracovaní. Taktiež veľmi ďakujem pánovi Davidovi Kohutovi za poskytnutie firemných materiálov, jeho ochotu a trpezlivosť.

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Vymedzenie pojmov .....</b>	<b>3</b>
2.1	Definícia a funkcie učenia .....	3
2.1.1	Základné pojmy .....	4
2.1.2	Druhy učenia .....	5
2.1.3	Tri zdroje učenia .....	5
2.2	Úrovne učenia .....	6
2.2.1	Individuálne učenie a tri úrovne zmeny .....	7
2.3	Teória učenia, učebné princípy a podmienky pre individuálne učenie .....	12
2.3.1	Úlohy .....	12
2.3.2	Kolísanie pozornosti .....	14
2.3.3	Krivky učenia a zapomínania .....	15
<b>3</b>	<b>Vzdelávanie a rozvoj ľudí vo firme .....</b>	<b>18</b>
3.1	Strategické prístupy k podnikovému vzdelávaniu .....	20
3.1.1	Cieľ podnikového vzdelávania .....	22

3.2	Systém podnikového vzdelávania .....	24
3.3	Systematické vzdelávanie pracovníkov v organizácii .....	25
3.3.1	Identifikácia potreby vzdelávania a rozvoja zamestnancov .....	26
3.3.2	Plánovanie a rozpočtovanie vzdelávania a rozvoja zamestnancov .....	29
3.3.3	Realizácia vzdelávania a rozvoja zamestnancov .....	31
3.3.4	Vyhodnocovanie efektívnosti procesu vzdelávania .....	32
<b>4</b>	<b>Formy a metódy vzdelávania.....</b>	<b>35</b>
4.1	Formy vzdelávania .....	35
4.2	Metódy vzdelávania.....	37
4.2.1	Metódy vzdelávania na pracovisku .....	37
4.2.2	Metódy vzdelávania mimo pracoviska.....	40
<b>5</b>	<b>Charakteristika organizácie.....</b>	<b>44</b>
5.1	História .....	44
5.2	Predstavenie organizácie .....	44
5.3	Obchodné oblasti a pôsobenie organizácie.....	45
5.4	Základné princípy a stratégia organizácie .....	47

5.5	Politika akosti .....	48
5.6	Kultúra vzdelávania .....	50
5.7	Metódy zberu dát v Tieto Czech, s. r. o. ....	51
<b>6</b>	<b>Systematický cyklus vzdelávania v Tieto Czech, s. r. o. ....</b>	<b>52</b>
6.1	Identifikácia potrieb vzdelávania.....	52
6.2	Plánovanie potrieb vzdelávania.....	53
6.3	Realizácia vzdelávania.....	54
6.4	Spätná väzba – meranie efektivity vzdelávania v spoločnosti .....	55
<b>7</b>	<b>Vlastný prieskum.....</b>	<b>57</b>
7.1	Interpretácia výsledkov.....	58
<b>8</b>	<b>Návrhy a odporúčania.....</b>	<b>72</b>
<b>9</b>	<b>Záver.....</b>	<b>76</b>
	<b>Zoznam použitej literatúry .....</b>	<b>79</b>
	<b>Zoznam skratiek a symbolov</b>	
	<b>Prehlásenie o využití výsledkov diplomovej práce</b>	
	<b>Zoznam použitých príloh</b>	

# 1 Úvod

Globalizácia ekonomiky, rozvoj technológií, nástup informačnej spoločnosti a celková premena trhu práce vplývajú na strategicky významné pojmy t. j. vzdelávanie, výchova a učenie. Každá krajina sa nevyvíja a nerozvíja sama, ale vytvárajú ju ľudské zdroje, ľudský kapitál. V súčasnosti sa ľudský kapitál stáva základom pre konkurenčný boj spoločností.

Riadenie ľudských zdrojov je súčasťou celkového procesu riadenia v podniku. Je to v podstate riadenie ľudí takým spôsobom, ktorý vedie ku zvýšeniu výkonnosti organizácie. Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov je jednou z dôležitých oblastí riadenia ľudských zdrojov a preto je nevyhnutné venovať jej dostatočnú pozornosť.

Vzdelanosť patrí k základným cieľom, ale zároveň aj k dôsledkom modernej spoločnosti. V praxi to znamená, že podniky si potrebu zamestnancov s vysokou úrovňou pracovnej spôsobilosti riešia nielen systematickým vyhľadávaním schopných, odborne a psychicky pripravených uchádzačov o prácu z vonkajších zdrojov, ale aj odbornou prípravou a rozvojom vlastných zamestnancov v súlade so svojimi strategickými záujmami a potrebami.

Každý podnik má prijatú určitú filozofiu vzdelávania, ktorá vyjadruje význam a dôležitosť vzdelávania podniku. Prístupy podnikov k vzdelávaniu sú rôzne. Niektoré podniky sú v tejto oblasti úplne pasívne a snažia sa získavať „hotových“ ľudí od podnikov, ktoré do vzdelávania investujú. Naproti tomu iné podniky často plytvajú prostriedkami na vzdelávanie zamestnancov, bez predchádzajúcej identifikácie potreby vzdelávania.

Vzdelávanie zamestnancov možno charakterizovať ako permanentný proces, v ktorom nastáva prispôsobovanie a zmena pracovného správania, úrovne vedomostí, zručností a motivácie zamestnancov podniku tým, že sa učia na základe rôznych metód.

Zmyslom vzdelávania pracovníkov alebo zamestnancov je pomôcť naučiť sa novým zručnostiam, ktoré sa následne rozvíjajú. Pracovníci potrebujú istú úroveň vzdelania, ak majú naplniť očakávania, podporiť svoju organizáciu a uspieť.

Vzdelávanie a rozvoj je prínosom nielen pre spoločnosti samé, ale aj pre samotných zamestnancov. Mladí ľudia si viac cenia príležitosti ku vzdelávaniu a rozvoji, než platu a rôznych funkčných zamestnaneckých výhod. Uvedomujú si, že to čo sa naučili počas prípravy na povolanie, im celý život nepostačí a musia neustále prehĺbovať svoje znalosti a vedomosti. Zamestnanci pociťujú istotu a dôležitosť, že do nich spoločnosti investujú financie na ich rozvoj. Vážia si, keď firmy s nimi rátajú aj do budúcnosti a podieľajú sa na ich kariérnom postupe.

Cieľom mojej diplomovej práce je uviesť konkrétne návrhy na celkové zlepšenie systému vzdelávania zamestnancov vo firme Tieto Czech, s. r. o. v Ostrave. V praktickej časti sa zameriam na systematický cyklus vzdelávania v organizácii, ktorý som rozoberala v teoretickej časti a budem sa ho snažiť aplikovať na už spomínanú firmu. Súčasťou praktickej časti je aj dotazníkový prieskum v podniku. Cieľom dotazníka je zistiť názory zamestnancov na systém vzdelávania v organizácii.



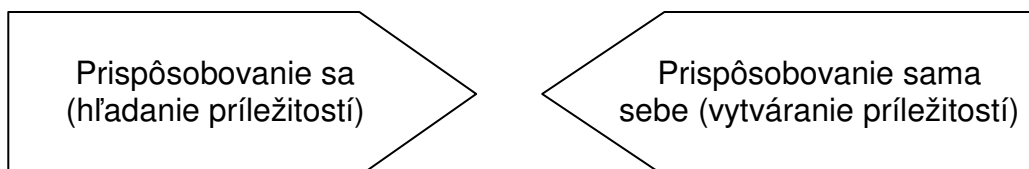
## 2 Vymedzenie pojmov

### 2.1 Definícia a funkcie učenia

Učenie je možné definovať ako rozvoj, ktorý vedie k pretrvávajúcej a efektívnej zmene v duševnej činnosti a konaní. Učenie teda zahŕňa nielen vedenie, ale i konanie.

Všetci máme stálu potrebu lepšie sa orientovať vo svete a lepšie sa v ňom „pohybovať“. Učenie zabezpečuje interakciu medzi človekom a jeho permanentne sa meniacim prostredím. Učenie sa je zmena, ktorá má dve rôzne kvality – prispôsobovanie sa a prispôsobovanie sama sebe. Prispôsobovanie sa je skôr reaktívne, prispôsobovanie sama sebe odráža proaktívny prístup. Prispôsobovanie sama sebe však nemá nič spoločného s prístupom „rozkážeme vetru dažďu“, musí rešpektovať realitu.

Obr. č. 2.1: Funkcie učenia (Hroník, 2007)



Učenie sa je úsilie o dosiahnutí zmeny, ktorá má nastoliť novú rovnováhu, ktorá je však nemožná alebo trvale neudržateľná. Predsa nie je možné vzdať sa zmeny. Nie je možné sa neučiť. Kto sa neučí, nie je. Ide skôr o to, či sa učíme dostatočne rýchlo. Človek alebo firma, ktorá zaostáva v učení, upadá.

U oboch základných funkcií učenia potrebujeme presiahnuť rámec uvažovania „bud“ – „alebo“. Pri koncipovaní rozvojových programov potrebujeme brať do úvahy obe funkcie. Nie je možné vystaviť rozvojový program len na „prispôsobenie sebe“, teda proaktívnemu prístupu. Reaktívny prístup zabezpečuje flexibilitu ľudí a firmy v reakciách na meniace sa podmienky.

### 2.1.1 Základné pojmy

**Učenie (sa)** – proces zmeny, ktorý zahrňuje nové vedenie i nové konanie. Učíme sa nielen organizovane, ale i spontánne – aj keď o tom vieme. Učenie je pojem, ktorý zahrňuje viac než rozvoj a vzdelávanie. Preto teda hovoríme o učiacej sa, nie o vzdelávacej organizácii, i keď nemálo užívateľov si pod učiacou sa organizáciou predstavuje väčšiu koncentráciu vzdelávania.

**Rozvoj** – dosiahnutie žiaducej zmeny pomocou učenia (sa). Rozvoj obsahuje zámer, ktorý je podstatnou časťou ohraničených (diskrétnych) a neohraničených (difúzných) rozvojových programov.

**Vzdelávanie** – jeden zo spôsobov učenia (sa), organizovaný a inštitucionalizovaný spôsob učenia. Vzdelávacie aktivity sú ohraničené (diskrétné) – majú svoj začiatok a koniec. Pri koncipovaní vzdelávania vo firme postupujeme systematicky.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 30. s. ISBN 978-80-247-1457-8.

### 2.1.2 Druhy učenia

V zásade môžeme rozlíšiť dva druhy učenia: spontánne a zámerné (organizované). Jedno vytvára príležitosť pre druhé. Je možné však tiež konštatovať, že pozornosť je sústredená predovšetkým na organizované učenie sa, ktoré je reprezentované vzdelávaním.

Je možné s istotou tvrdiť, že tie najpodstatnejšie veci pre život (reč, vytváranie vzťahov, otvorenosť novému, „cieľavedomosť“ apod.) sa učíme spontánne. Ako však spontánne učenie rozširuje naše obzory, dávame mu smer, zameranie organizovaným učením. I v práci sa množstvo podstatných vecí učíme spontánne.

Pri koncipovaní rozvoja vo firme sa teda orientujeme nielen na organizované učenie. Potrebujeme počítať i s implicitným učením, ktoré bude mať významnú rolu napríklad pri „koliesku“ (job rotation).

### 2.1.3 Tri zdroje učenia

Mix spontánneho a organizovaného učenia nám umožňuje dobre sa prispôbiť alebo byť o krok napred – byť proaktívny, ako sme si rozlíšili v samotnom úvode tejto kapitoly. Zdroje pre takéto učenie sú v zásade tri:

- údiv,
- skúsenosť,
- kritické myslenie.

Tieto zdroje učenia sa si môžeme predstaviť nielen na úrovni jedinca, ale na úrovni celej firmy. Často sa uvádza, že práve tieto zdroje stáli u zrode antickej filozofie, na ktorých základe stojí naša euro americká civilizácia. V mnohých

prípadoch pôsobí proti sebe i pospolu. Stačí sa pokúšať o predstavu človeka, ktorý je skúsený, a predsa na túto skúsenosť nevsádza, neustále ju kriticky preveruje, analyzuje, skúsenosť mu neuberá na pochybnostiach. A pritom to nie je žiadny mrzutec, ale bytosť schopná spontánneho údivu, dobrodružstva a experimentu. Rozvoj týchto schopností je potrebný pre každého, kto sa chce učiť. Efektívne učenie tak v sebe spája tieto tri sily.<sup>2</sup>

## 2.2 Úrovne učenia

Učenie prebieha na troch úrovniach:

- Individuálna úroveň
- Skupinová úroveň
- Úroveň organizácie

Hierarchický model troch predpokladov zmeny, ktorý si predstavíme u individuálnej úrovne učenia, je možné s istou dávkou zjednodušenia uplatniť i na úrovni organizácie. Postoje a emócie musíme vymeniť za motivačné klíma a organizačnú kultúru. Je tu však jedno významné riziko. Skupina a organizácia nie je nikdy sumarizáciou individuálnych príspevkov. V sumarizácii vždy chýba interakcia. Metaforicky povedané, intelektuálna kapacita nie je daná počtom neurónov, ale kvalitou neurónovej siete.

---

<sup>2</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 32. s. ISBN 978-80-247-1457-8.

### 2.2.1 Individuálne učenie a tri úrovne zmeny

Ako vyplýva z definície, každé učenie vedie ku zmene. K tejto zmene dochádza na troch základných úrovniach. Každá zmena v chovaní (konaní) vyžaduje nové znalosti, nové vedomosti a praktické vyskúšanie.

Obr. č. 2.2: Tri úrovne zmeny (Hroník, 2007)



Vychádzame zo zjednodušeného hierarchického modelu: „Aby som niečo vedel, potrebujem mať poznatkovú základňu. Aby som niečo robil, potrebujem to vedieť.“ Je teda zrejmé, že zmena sa robí v čase po určitých krokoch. Pri vytváraní nových vedomostí sa taktiež rozširujú znalosti. To je možné tým, že už získané informácie nadobúdajú iného, či ďalšieho významu.

Hierarchický model zmeny je možné využiť najmä pri identifikácii potrieb rozvoja a pri zacielení rozvojového programu. Isto by nebolo efektívne trénovať riadenie auta po Prahe, ak trénovanému budú chýbať elementárne znalosti dopravných predpisov, systému riadenia rýchlostí a vedomosť udržania smeru jazdy.

Pri koncipovaní efektívneho rozvojového programu potrebujeme zohľadniť nielen hierarchiu znalosti – vedomosti - praktická aplikácia. Nové znalosti, nové vedomosti a ich transfer do vlastnej práce prebiehajú v kontexte, ktorý je tvorený predovšetkým motiváciou, postojmi a emóciami.

Veľmi dôležité je uvedomiť si, že každá pretrvávajúca a efektívna zmena je svojou povahou emocionálna. Pre názorné pochopenie je možné uviesť príklad s fajčením:<sup>3</sup>

- väčšina fajčiarov pozná názory odborníkov na škodlivosť fajčenia,
- väčšina fajčiarov si je vedomá, že fajčenie poškodzuje zdravie fajčiarov,
- väčšina fajčiarov pripúšťa, že fajčenie je škodlivé i pre nich samých a nie sú teda žiadnou výnimkou.

Predsa sa väčšina fajčiarov neodhodlá ku zmene a neprestane fajčiť. Niektorí dokonca podstupujú antinikotínovú liečbu a počas nej si osvoja množstvo vedomostí, ako obmedziť fajčenie, či s ním prestať. Prečo teda ani znalosti a vedomosti nestačia k tomu, aby prestali s fajčením? Chýba tu silný emocionálny zážitok, ktorý prinesie motiváciu a zmení postoje.

---

<sup>3</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdelávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 34. s. ISBN 978-80-247-1457-8.

## **Postoje a názory**

Postoje majú predovšetkým emocionálnu dimenziu, sú to emocionálne hodnotenia, ktoré majú tesnú súvislosť s významnými hodnotami. Názor je výrok, ktorý je pre človeka pravdivý, alebo nepravdivý. Ak mi je nejaký názor prijateľný, je v tom už emocionálne hodnotenie a teda odráža postoj. Názory sú ľahšie zmeniteľné než postoje.

## **Postoje a hodnoty**

Postoje vychádzajú z hodnôt. Hodnoty sú samotným základom postojov. Práve hodnoty sú zdrojom stability postojov. Vďaka hodnotám, ktoré sú nám vlastné, dochádza ku zmene postojov vzácnejšie, alebo pomalšie. Ľahšie meníme názory, ciele, nie však hodnoty. To, čo je pre nás hodnotné, zostáva po dlhé roky v dospelosti rovnaké.

## **Postoje a emócie**

Postoje majú predovšetkým emocionálnu dimenziu, a preto nie sú zmeniteľné a nemajú racionálnu argumentáciu. Postoje môže meniť len emocionálna korektívna skúsenosť. Pôsobivý literárny príklad predstavuje Jean Valjean z *Bedárov* Viktora Huga, najmä príbeh s okradnutým kňazom. V takých kritických, emočne nabitých udalostiach sa menia postoje. Sú málo ovplyvniteľné výcvikom, prevýchovou, či iným spôsobom organizovaného vzdelávania. Postoje a emócie môžeme ovplyvniť v programoch, ktoré sú zážitkovo orientované. Ich zmena je však skôr podnietená systematickým a dlhodobým pôsobením.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdelávaní pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 36. s. ISBN 978-80-247-1457-8.

## Postoje a chovanie

Je našou prirodzenou tendenciou, aby postoje a chovanie boli v súlade, ako popisuje Festingerov koncept takzvanej kognitívnej disonancie. Veľakrát tomu tak ale nie je, aspoň v daný okamžik. V 30. rokoch minulého storočia jeden americký psychológ cestoval s dvoma čínskymi priateľmi po USA, navštevovali rôzne reštauračné zariadenia. Vtedy bolo možno konštatovať pomerne výrazné rasové predsudky voči Číňanom. V 90 % boli však bez váhania obslúžení. Po návrate z ciest psychológ rozoslal všetkým reštauráciám, ktoré navštívili, dotazník, či by obslúžili čínskych hostí. Skoro všetci odpovedali, že by to neurobili.

Je teda treba rozlišovať zákaznícku orientáciu v chovaní a postojoch. Za situácie, kedy môžeme zložitejšie kontrolovať svoje chovanie (napr. v strese), sa skôr prejavia postoje. Na druhej strane chovanie, ktoré je v organizácii štandardom, skôr či neskôr ovplyvňuje postoje v zhode s Festingerovým konceptom, podľa ktorého máme tendenciu nesúladi medzi postojmi a chovaním uvádzať do súladu.

## Znalosti

Predstavujú to, čo jedinci potrebujú poznať (poznávacie vzdelávanie).<sup>5</sup> Je treba rozlišovať explicitné a implicitné znalosti. Explicitnými znalosťami je všetko, čo sa dá nejako „zakonzervovať“, spísať, natočiť a podobne. Predmetom vzdelávania sú predovšetkým explicitné znalosti. Naopak implicitné znalosti sú skôr zdieľanými znalosťami a majú čiastočne i emocionálnu povahu a sú blízke postojom. Nie je možné ich predávať v „zakonzervovanej podobe“, sú skôr predávané zdieľaním.

---

<sup>5</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. Přel. J. Koubek, J. Berka. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 516. s. ISBN 80-7169-614-5.



Knowledge management - riadenie znalostí je disciplína. Jeho hlavnou starosťou je to, ako zabezpečiť, aby znalosti vo firme pretrvávali i keď sa jednotliví ľudia vymenia a niektorí z firmy i odídu. I pri vytváraní poznatkovej základne vzdelávaním je treba mať na pamäti i spôsoby, ako budú ďalej šírené a „konzervované“ vo firme, ako bude zabezpečené ich zdieľanie.

## **Vedomosti**

Zahrňujú to, čo musia jedinci vedieť robiť.<sup>6</sup> Vedomosti predstavujú schopnosť uplatniť znalosti vo svojom chovaní. Napríklad pre riadenie motorových vozidiel potrebujem mať radu znalostí – o spôsobe riadenia, o druhu pohonných hmôt a podobne. Tieto znalosti nie sú však postačujúce pre to, aby som dokázal s autom jazdiť. Potrebujem mať nejakú skúsenosť (jazdy). Vedomosť v riadení auta certifikovaná zložením vodičských skúšok ešte neznamená, že budem nakoniec autom dennodenne a bez havárií jazdiť po Prahe.

## **Praktická aplikácia**

Aby sme boli schopní urobiť nové veci, alebo ich robiť inak, potrebujeme mať potrebné znalosti a vedomosti. Potom ak ich máme, ešte to neznamená, že to budeme robiť. Okrem rôznych prekážok, ktoré môžu byť vonku (na strane organizácie, vplyv tímu apod.), je možné mať určité vnútorné bariéry. Takou významnou bariérou je strach z neúspechu.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. Přel. J. Koubek, J. Berka. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 516. s. ISBN 80-7169-614-5.

<sup>7</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 37. s. ISBN 978-80-247-1457-8.

## ***2.3 Teória učenia, učebné princípy a podmienky pre individuálne učenie***

Teória učenia nám poskytuje celú radu poznatkov, ktoré je možné využiť pri designovaní rozvojových programov a vzdelávacích aktivít. Relevantný výskum učenia trvá už viac než 100 rokov. Učenie je tak „jednou z najaktívnejších a najproduktívnejších oblastí psychologického experimentovania“ (Woodworth, R. S.; Schlosberg, H.: Experimentálna psychológia. Bratislava, Vydavateľstvo Slovenskej akadémie vied 1959, s. 554). Ako to už býva, vojna okrem všetkého negatívneho, prináša so sebou i čo najširšie aplikovanie teórie do praxe. Napríklad v 2. svetovej vojne bolo treba vyvinúť radu metód, ktoré zabezpečia, že sa čo najväčší počet ľudí za čo najkratší čas naučí používať niečo, s čím predtým neprišli do styku. A však v personálnej literatúre je uvádzanie overených poznatkov veľmi okrajové.

Na to ako sa učíme, majú vplyv – okrem motivácie a postojov – zákonitosti učenia, ktoré nie je možné obísť. Teórie motivácie vznikali predovšetkým na základe experimentov v oblasti učenia. Samozrejme, že existuje veľké množstvo premenných, ktoré ovplyvňujú učenie.

### **2.3.1 Úlohy**

Každá úloha pozostáva z vlastnej situácie a cieľa. V zásade sa rozlišujú dva typy úloh:

- cvičenie,
- riešenie problémov.

Ak očakávame, že pri danej úlohe bude osoba postupovať cestou experimentu, skúšania si rôznych variant a pôjde cestou pokusu a omylu, jedná sa o riešenie problému. Potom, ak je dopredu známy cieľ a dokonca i cesta k tomuto cieľu, hovoríme o cvičení. Podobné, nie zhodné, môže byť rozlíšenie úloh na úlohy

„cesty“ a „ciele“. Asi väčšina ľudí pozná proklamácie typu, že cesta (proces) je dôležitejšia než cieľ (výsledok).<sup>8</sup>

## **Cvičenie**

Pri cvičení je kladený dôraz na zvládnutie situácie, v ktorej je cieľ a postup k jeho dosiahnutiu vopred daný. Je známa správna odpoveď. Pri cvičení ide o to, aby správna odpoveď bola s čo najväčšou presnosťou reprodukovateľná.

## **Riešenie problému**

Pri riešení problému sa človek najskôr v situácii orientuje. Snaží sa pochopiteľným spôsobom uchopiť problém, vymedziť si ho a určiť cieľový stav. Ako náhle má jasný cieľ, skúša sa k nemu dostať. Využíva stávajúce znalosti a dovednosti, poprípade ich modifikuje, alebo si vytvára nové.

## **Výstup do praxe**

Je zrejmé, že je v praxi zložitý oddeliť cvičenie a riešenie problému. Ak sa niekto učí hrať na klavír skladbu, po rokoch nácviku porozumie zdrojom skladby a ďalším súvislostiam. To vedie nielen k vlastnej interpretácii tejto skladby, ale tiež ku zmene emocionálneho života interpreta.

Tieto dva typy základných úloh nám rozdeľujú vzdelávacie aktivity na nácvik štandardu a na osvojenie si a šírenie princípů. Vo firmách sa neobídeme bez oboch prístupov. Ide len o to, kde povedieme rôzne deliace čiary. Vo väčšine firiem väčšina

---

<sup>8</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 38. s. ISBN 978-80-247-1457-8.

Ľudí potrebuje školiace programy, ktoré sú založené na cvičení. Vo firmách, kde budú prevažovať ľudia disponujúci znalosťami a ich práca bude mať skôr charakter produkcie než reprodukcie, budú odpovedať školiace programy založené na riešení problému.

### **2.3.2 Kolísanie pozornosti**

Naša pozornosť v priebehu duševného zaťaženia, ak už sa jedná o cvičenie, alebo o riešenie problému, kolísa. Pozornosť rýchlejšie klesá, ak je predmet, alebo proces učenia monotónny (pri cvičení). Naopak koncentráciu pozornosti zvyšuje, či udržiava na vysokej úrovni zmysluplnosť učebnej látky. Proti priebehu krivky pozornosti môžeme nasadiť napríklad riešenie problému, ktorý účastníkov aktívne zapojuje do diania.

Priebeh krivky pozornosti teda môžeme meniť tým, že striedame jednotlivé učebné aktivity (cvičenie a problémy), aby sme narušili monotónnosť procesu. Ďalej koncentráciu pozornosti zvyšuje, keď si účastník novú učebnú látku môže spojiť s tým, čo už pozná a keď rozumie kontextu nových informácií, aby si dokázal predstaviť ich užitie v praxi.

Pri designovaní vzdelávacej aktivity je treba „jadro zdelenia“ umiestniť do prvých 15 minút výukového bloku. V tomto bloku je tiež treba zakotviť zdelenie do širších súvislostí, čo niekedy nazývame „predrámovanie“. Po „jadru zdelenia“ nasleduje aktivita, ktorá má iný charakter, napríklad diskusia je nahradená cvičením. Po ňom, zhruba po 30 minútach, nasleduje opakovanie.

Samozrejme výukovú jednotku môžeme designovať i inak, napr. vstupom do akcie.

### 2.3.3 Krivky učenia a zapomínania

Je zrejmé, že sa neučíme plynule a že s každou minútou, hodinou nehromadíme nové rovnakým dielom. Na rýchlosť učenia majú vplyv rovnaké vplyvy ako u koncentrácii pozornosti. Okrem už uvedených vplyvov je to náročnosť obsahu, rozsah učebnej látky, náväznosť na už známe a pochopiteľné motivačné vplyvy.

#### Štandardná krivka učenia

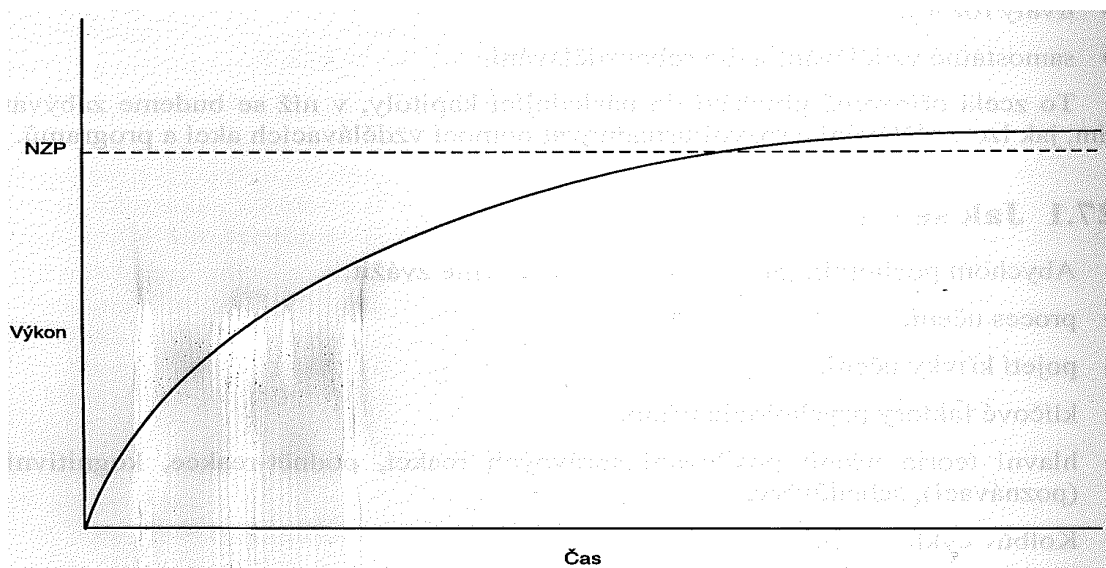
Pojatie krivky učenia sa týka doby, ktorú potrebuje neskúsená osoba k dosiahnutiu požadovanej úrovne výkonu na určitom pracovnom mieste, alebo pre plnenie určitej úlohy. Táto úroveň sa niekedy nazýva „norma (štandard) skúseného pracovníka“.<sup>9</sup>

Priebeh štandardnej krivky sa líši podľa charakteru úloh – či sa jedná o problém, alebo cvičenie. Ak sa jedná o cvičenie, krivka učenia je jednoduchšia. Samozrejme i tu záleží na zložitosti cvičebných úloh.

---

<sup>9</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. Přel. J. Koubek, J. Berka. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 516. s. ISBN 80-7169-614-5.

Obr. č. 2.3: Štandardná krivka učenia (Armstrong, 1999)



### Krivka učenia pri náročnejších úlohách (problémoch)

Pri riešení náročnejších situácií je treba dlhší čas k orientácii v probléme. Táto orientácia spôsobuje, že učenie prebieha veľmi pomaly, respektíve skryto, čo umožňuje neskôr nárast. Teória učenia pozná pojem „latentné učenie“, ktoré je tiež podrobne skúmané. S latentným učením sa stretávame i vo firemnom vzdelávaní a ešte viac pri organizačnom rozvoji. Pretože učenie prebieha po určitú dobu latentne, je tiež treba na to pamätať pri vyhodnocovaní efektu.

### Krivka zabúdania

Skúškou učenia je zapamätanie si. Opačným procesom je zabúdanie, ktoré je fenoménom skúmaným už viac než 100 rokov. Taktiež v tejto oblasti došlo k nakúpeniu poznatkov, ktoré vo firmách a v personálnej praxi veľmi málo využívame. Krivka zabúdania je daná časovým intervalom medzi učením a vybavením si naučeného. I tu pôsobí rada vplyvov. Zabúdanie je rýchlejšie

a výraznejšie pri úlohách, ktoré nie sú vzťahnuté k širšiemu kontextu a ak nenasleduje začlenenie poznatkov do činnosti. Z ďalších vplyvov je to opakovanie v priebehu procesu učenia, znovu naučenie, rôznorodosť učebných úloh a podobne. Ponechávame stranou otázku motivácie a atmosféry, v ktorej prebieha učenie.

Často sa uvádza, že ľudia si pri učení zapamätajú len určité percento z celkového množstva, a to:<sup>10</sup>

- 10 % z toho, čo čítajú,
- 20 % z toho, čo počujú,
- 30 % z toho, čo vidia,
- 50 % z toho, čo vidia a počujú,
- 70 % z toho, čo sami hovoria,
- 90 % z toho, čo sami hovoria a robia.

Hodnota tejto štatistiky spočíva v zdôraznení role aktívneho zapojenia (akčné učenie) na mieru zapamätania. Avšak uvedená štatistika sa opiera skôr o intuitívny odhad než o experimentálne zaistenie. Dôležité by bolo ku každej úlohe s inými podnetmi a inou aktivitou subjektu uviesť špecifickú krivku zabúdania a špecifikovať uvedené čísla v čase po ukončení učenia.

---

<sup>10</sup> KAŇÁKOVÁ, Z.; BLÁHA, J.; BABICOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. 101. s. ISBN 80-70-48-020-3.

### 3 Vzdelávanie a rozvoj ľudí vo firme

Od polovici 80. rokov sa všeobecne uznáva, že vzdelávanie a rozvoj pracovníkov by mal byť hlavným bodom programu každej organizácie. Britský Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) vypracoval pre zamestnávateľov radu smerníc týkajúcich sa správnych postupov, ktoré obsahujú ciele, politiku a pokyny pre zavádzanie systému vzdelávania a rozvoja; jedna z týchto smerníc, ktorá sa nazýva „Continuous Development: People and Work“ (Sústavný rozvoj: Ľudia a práca), vo svojom úvode konštatuje:

„Sústavný rozvoj predstavuje samostatne riadené, celoživotné učenie. Politika sústavného rozvoja je politika, ktorá v prvom rade umožňuje a potom uľahčuje také učenie sa pri práci a prostredníctvom práce samej.“<sup>11</sup>

Hlavným nástrojom rozvoja zamestnancov v zmysle zdokonaľovania, rozširovania, prehĺbovania, alebo zmeny štruktúry a obsahu ich profesnej spôsobilosti, a tým vlastne tiež príspevkom k vyššej výkonnosti pracovníkov i firmy ako celku, je podnikové vzdelávanie.

Ak pomineme dávno prekonaný názor, že podnikové vzdelávanie je „zbytočná strata času“ i keď aj ten sa môže vyskytnúť, existujú zhruba tri „vývojové stupne“, alebo prístupy ku vzdelávaniu zamestnancov:<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> THOMSON, R. *Řízení lidí. Managing People*. 1. vyd. Praha: ASPI, a. s., 2007. 162. s. ISBN 978-80-7357-267-9.

<sup>12</sup> TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 89. s. ISBN 80-247-0405-6.

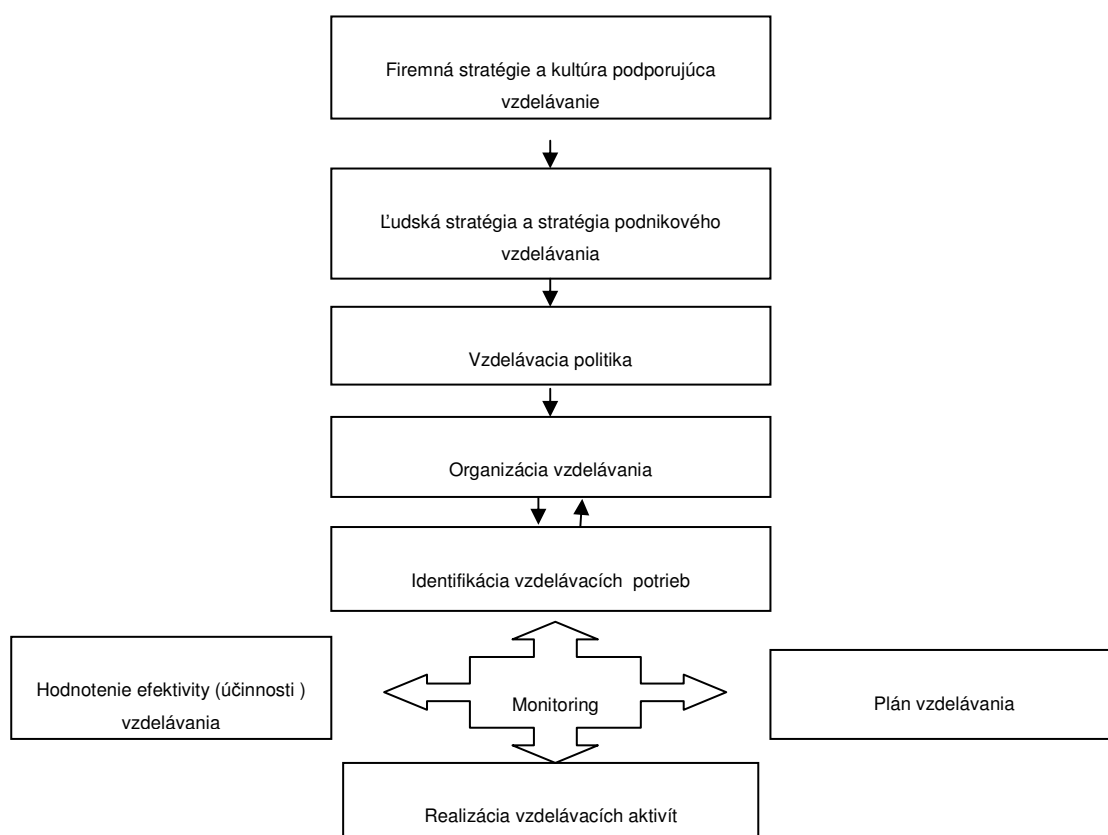


- organizovanie jednotlivých vzdelávacích akcií, ktoré reagujú na momentálne potreby jednotlivcov, alebo firmy, vedú k odstráneniu rozdielu medzi aktuálnou a požadovanou kvalifikáciou a ktoré pre svoju náhodnosť (nesystematickosť alebo „chaotičnosť“) nemôžu mať ani skutočne vzdelávací či rozvojový efekt;
- systematický prístup, ktorý prepojuje firemnú a personálnu stratégiu so systémom podnikového vzdelávania ako jedným zo systémov personálnej práce; podnikové vzdelávanie je z hľadiska tohto prístupu systematickým procesom, v ktorom okrem zmien v štruktúre znalostí a dovedností, respektíve ich prostredníctvom, dochádza ku zmenám v pracovnom chovaní; dotýka sa tak i motivácie a spôsobe motivovania zamestnancov;
- koncepcia učiacej sa organizácie, ktorá je komplexným modelom rozvoja ľudí v rámci organizácií najrôznejšieho typu; v takej organizácii sa pracovníci učia priebežne (kontinuálny rozvoj), tiež a predovšetkým z každodennej skúsenosti; jedná sa o cielený a uvedomelý riadený proces, ktorý umožňuje,
- aby učenie prebiehalo rýchlejšie než zmeny vynútené okolím; firma sa prostredníctvom učenia svojich členov stáva spôsobilou vytvárať, zhromažďovať, prenášať, upravovať a aplikovať znalosti v širokom rámci vnútorného i vonkajšieho prostredia a podľa potreby modifikovať svoje chovanie.

### 3.1 Strategické prístupy k podnikovému vzdelávaniu

V praxi súčasných firiem je asi najrozšírenejšou variantou strategického, respektíve z firemnej stratégie vychádzajúceho prístupu ku vzdelávaniu zamestnancov systém podnikového vzdelávania. Základné súčasti tohto systému sú uvedené v obrázku č. 3.1 a to vrátane vzťahov medzi jednotlivými komponentmi.

Obr. č. 3.1: Schéma komponentov systému podnikového vzdelávania a väzieb medzi nimi (Tureckiová, 2004)



Výhody systematického prístupu k podnikovému vzdelávaniu sú pomerne zrejmé (a však nie vždy tiež v praxi zreteľné). Ide predovšetkým o možnosť získania konkurenčnej výhody prostredníctvom zamestnancov (ľudí) a o podporu všetkých manažérskych procesov vo firme, tzv. predovšetkým riadiacich (vedenie ľudí), organizačných a rozhodovacích procesov.

Systém podnikového vzdelávania môže a mal by byť súčasťou systému personálnej práce vo firme, integrovaného napríklad okolo sústavy kompetencií a prepojujúceho najmä nasledujúce oblasti personálnej práce:

- systém získavania („nábory“) a výberu zamestnancov,
- systém formovania pracovnej sily – jej stabilizácia a motivovanie,
- systém vzdelávania a rozvoja zamestnancov,
- systém hodnotenia a odmeňovania.

Účinné uplatňovanie systémových nástrojov riadenia a vedenia ľudí – tu konkrétne systému podnikového vzdelávania – vedie k optimálnemu, prípadne zvýšenému spojeniu pracovníkov s firmou, ktoré sa prejavuje zvýšením pracovnej spokojnosti, motivovanosti, angažovanosti a loajality voči firmy, v dôsledku čoho dochádza:<sup>13</sup>

- k rastu výkonnosti v triáde jednotlivec – tím – firma,

---

<sup>13</sup> TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 90 - 91. s. ISBN 80-247-0405-6.

- ku skvalitneniu služieb poskytovaných zákazníkom (vrátane „vnútorných“, tzv. ostatných zamestnancov),
- k celkovému zlepšeniu image firmy (povešť dobrého zamestnávateľa a spoľahlivého obchodného partnera),
- k rastu atraktívnosti, respektíve lepšej uplatniteľnosti zamestnancov na pracovnom trhu (v tejto súvislosti sa hovorí o zamestnanosti – tá je výhodou v dobe, kedy firma z akéhokoľvek dôvodu obmedzuje počty svojich zamestnancov),
- ku zlepšeniu „kvality života“ zamestnancov (podnikové vzdelávanie ako prostriedok osobnostného rozvoja zamestnancov – rozvoj sebapoznania a prevzatia zodpovednosti za vlastný kariérový rozvoj).

### 3.1.1 Cieľ podnikového vzdelávania

Ciele vzdelávania definujú, kto budú poslucháči, čo sa majú poslucháči naučiť a čo by mali byť schopní po absolvovaní príslušného vzdelávacieho programu ovládať a vedieť, až sa vrátia na pracovisko. Z pravidla sa ciele vzťahujú ku znalostiam, vedomostiam a postojom.<sup>14</sup>

Základným cieľom podnikového vzdelávania je pomôcť organizácii dosiahnuť jej cieľov pomocou zhodnotenia ich rozhodujúceho zdroja, tzv. ľudí, ktorých zamestnáva. Vzdelávanie znamená investovať do ľudí za účelom dosiahnutia ich lepšieho výkonu a čo najlepšieho využívania ich prirodzených schopností. Konkrétnymi cieľmi vzdelávania sú:

---

<sup>14</sup> KAŇÁKOVÁ, Z.; BLÁHA, J.; BABICOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. 98. s. ISBN 80-70-48-020-3.

- rozvinúť schopnosti pracovníkov a zlepšiť ich výkon,
- pomôcť ľuďom k tomu, aby v organizácii rástli a rozvíjali sa tak, aby budúca potreba ľudských zdrojov organizácie mohla byť v maximálnej miere uspokojovaná z vnútorných zdrojov,
- znížiť množstvo času potrebného k zácvičku a adaptácii pracovníkov začínajúcich pracovať na novo zriadených pracovných miestach či pracovníkov preradených na iné pracovné miesto, alebo povýšených, teda k zabezpečeniu toho, aby sa títo pracovníci stali plne schopnými vykonávať túto novú prácu tak rýchlo a tak s nízkymi nákladmi, ako je to len možné.

Cieľom podnikového vzdelávania je však i personálny rozvoj pracovníkov, zvyšovanie ich spokojnosti a ich konkurencieschopnosti na vnútropodnikovom i vonkajšom trhu práce. Podnikové vzdelávanie sa tak vedome zaraďuje medzi zamestnanecké výhody slúžiace nielen k uspokojovaniu potrieb organizácie, ale i k uspokojovaniu potrieb samotných pracovníkov.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*. Přel. J. Koubek, J. Berka. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 531. s. ISBN 80-7169-614-5.

### 3.2 Systém podnikového vzdělávání

Pojem vzdělávání sa používa pre označenie cieľavedomého procesu prípravy jednotlivca pre určité sociálne (pracovné) role. Sú pre ne typické nasledujúce charakteristiky:<sup>16</sup>

- má procesuálny charakter (na rozdiel od pojmu vzdelanie, ktorým sa označuje „stav“, napríklad dosiahnutá úroveň, alebo typ vzdelania),
- prebieha dlhodobo – dnes sa hovorí o celoživotnom vzdelávaní,
- je primárne zamerané na potreby jednotlivca .

Do systému vzdelávania pracovníkov organizácie patria také vzdelávacie aktivity, akými sú orientácia, doškolenie, preškolenie a rozvoj iniciovaný organizáciou.

V systéme vzdelávania pracovníkov organizácie sa angažuje nielen personálny útvar (resp. jeho oddelenie vzdelávania pracovníkov) či dokonca zvláštny útvar vzdelávania pracovníkov, ale tiež všetci vedúci pracovníci a odbory či iné združenia pracovníkov.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 96. s. ISBN 80-247-0405-6.

<sup>17</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 243. s. ISBN 80-7261-033-3.

### 3.3 *Systematické vzdelávanie pracovníkov v organizácii*

Najefektívnejším vzdelávaním pracovníkov v organizácii je dobre organizované systematické vzdelávanie. Je to neustále sa opakujúci cyklus, vychádzajúci zo zásad politiky vzdelávania, sledujúci ciele stratégie vzdelávania a opierajúci sa o starostlivo vytvorené organizačné a inštitucionálne predpoklady vzdelávania.

Vlastný cyklus začína identifikáciou potreby vzdelávania pracovníkov organizácie. Nasleduje fáza plánovania vzdelávania, počas ktorej sa riešia otázky rozpočtu, časového plánu, pracovníkov, ktorých sa bude vzdelávanie týkať, oblastí, obsahu a metód vzdelávania apod. Tretia fáza cyklu je vlastný proces vzdelávania, teda realizácia vzdelávacieho procesu. Pretože vzdelávanie pracovníkov býva dosť nákladnou záležitosťou, musí organizáciu pochopiteľne zaujímať, do akej miery boli stanovené ciele vzdelávania splnené a ako sa pri tom osvedčili nástroje, metódy použité ku vzdelávaniu. Potom nasleduje fáza vyhodnocovania výsledkov vzdelávania a vyhodnocovanie účinnosti vzdelávacieho programu a použitých metód. V tejto fáze sa objavujú skutočnosti, ku ktorým sa potom prihliada v ďalšom cykle, predovšetkým potom vo fáze identifikácie potreby vzdelávania a plánovania vzdelávania.

Systematické vzdelávania pracovníkov organizácie má množstvo predností. Sú to napr.:<sup>18</sup>

- Sústavne organizácii dodáva náležite odborne pripravených pracovníkov bez obtiažneho vyhľadávania na trhu práce.

---

<sup>18</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 244 - 245. s. ISBN 80-7261-033-3.

- Umožňuje priebežné formovanie pracovných schopností pracovníkov podľa špecifických potrieb organizácie.
- Sústavne zlepšuje kvalifikáciu, znalosti, vedomosti i osobnosť pracovníkov.
- Prispieva k zlepšeniu pracovného výkonu, produktivity práce i kvality výrobkov a služieb výraznejšie než iné spôsoby vzdelávania.
- Zlepšuje vzťah pracovníkov k organizácii a zvyšuje ich motiváciu.
- Zvyšuje sociálne istoty pracovníkov organizácie.
- Prispieva k zlepšeniu pracovných i medziľudských vzťahov.

### **3.3.1 Identifikácia potreby vzdelávania a rozvoja zamestnancov**

Identifikácia vzdelávacích potrieb vychádza z procesu zisťovania (diagnózy) vzdelávacích potrieb v troch úrovniach analýzy – jednotlivec, tím a firma. Najpoužívanejšími metódami zisťovania vzdelávacích potrieb sú analýzy dokumentov, dotazníkové šetrenie (ankety a prieskumy), riadené rozhovory, kreatívne workshopy, pozorovanie (monitoring) a hodnotenie výsledkov, respektíve výstupy z hodnotenia adaptačného procesu a pracovného výkonu.<sup>19</sup>

Určenie potreby vzdelávania môže vychádzať z celej rady oblastí, napr. zo sledovania kvality výrobkov a služieb, využívania fondu pracovnej doby, stability

---

<sup>19</sup> TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 100 - 101. s. ISBN 80-247-0405-6.



zamestnancov na pracoviskách apod. V zásade ju však môžeme rozdeliť na tri základné typy:

- predvídateľné oblasti potreby,
- oblasti, kde potreba vzniká pozorovaním a pri kontrole,
- oblasti, kde potreba vzniká ako reakcia na neočakávané problémy či zmeny.

Potrebou vzdelávania je teda každý zistený nedostatok, medzera či problém, ktorý bráni zamestnancovi, alebo zamestnávateľovi v dosiahnutí individuálnych, resp. strategických cieľov a ktorý môže byť prekonaný niektorou z metód vzdelávania a rozvoja. Bez znalosti cieľov a doterajších výsledkov na úrovni jednotlivých zamestnancov, tímov, organizačných jednotiek a zamestnávateľa ako celku však nemôže byť vzdelávanie a rozvoj nikdy efektívny. Proces identifikácie potrieb vzdelávania musí byť preto systematický a previazaný na generálnu organizačnú stratégiu, plány osobného rozvoja jednotlivých zamestnancov a predovšetkým na proces hodnotenia zamestnancov.<sup>20</sup>

K identifikácii potreby vzdelávania vychádzajú určenie zamestnanci zo štyroch základných skupín údajov:

- údaje, ktoré sa týkajú celej organizácie (počet a štruktúra zamestnancov, podnikateľský program, údaje o pracovnej neschopnosti apod.),

---

<sup>20</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 290. s. ISBN 978-80-7179-893-4.

- údaje, ktoré sa týkajú pracovných miest (napr. popis pracovných miest a ich špecifikácia),
- údaje o zamestnancoch (vzdelanie, kvalifikácia, výsledky hodnotenia pracovného výkonu, postoje a názory apod.),
- údaje o okolí organizácie (profesne-kvalifikačná štruktúra ľudských zdrojov, doterajšie skúsenosti so získavaním zamestnancov).

Pre samotnú analýzu je potom možné použiť nasledujúci postup:<sup>21</sup>

1. Integrovať identifikáciu potrieb do plánovania.
2. Predvídať problémy a nedostatky.
3. Vyvinúť techniky sledovania.
4. Myslieť v širších súvislostiach a očakávať i neočakávané problémy.
5. Identifikovať úrovne potreby vzdelávania.
6. Vytvoriť realizačný plán.

---

<sup>21</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 290 - 292. s. ISBN 978-80-7179-893-4.

### 3.3.2 Plánovanie a rozpočtovanie vzdelávania a rozvoja zamestnancov

Na fázu identifikácia potreby vzdelávania plynule nadväzuje fáza plánovania vzdelávania, pri ktorej sa porovnáva zistená potreba vzdelávania s možnosťami organizácie túto potrebu pokryť. Plán prechodu zo súčasného stavu k žiaducemu by mal odpovedať na nasledujúci súbor otázok „8 W“ uvedených v prehľadnej tabuľke.

Tab. č. 3.1: Súbor otázok „8 W“ (Dvořáková, 2007)

What content?	Čo má byť cieľom a obsahom vzdelávacieho programu?
Who to?	Kto by mal byť vzdelaný?
Which way?	Aké budú najvhodnejšie metódy?
Who delivers?	Kým bude vzdelávací program zabezpečovaný a riadený?
When and how long?	Aký je časový horizont vzdelávacieho programu?
Where?	Kde sa bude vzdelávanie odohrávať?
What price?	Aký bude rozpočet plánovaného vzdelávania?
Was it effective?	Ako budeme zisťovať účinnosť vzdelávacieho programu?

Samostatnou kapitolou je financovanie vzdelávacích aktivít. Zostavovanie rozpočtu je časťou plánu, ktorá vychádza z priorít organizačnej stratégie a stratégie ľudských zdrojov. V praxi sa najčastejšie pracuje s jednoročným rozpočtom, alebo kratším časovým horizontom. Rozpočet vzdelávania by mal mať 3 zložky:<sup>22</sup>

- fixnú zložku zabezpečujúcu dlhodobé vzdelávacie programy vzťahujúce sa k dlhodobým a strednodobým cieľom a potrebám organizácie,
- variabilnejšiu zložku zaisťujúcu operatívne vzdelávacie programy v rámci časového horizontu plánu, zamerané na krátkodobejšie organizačné potreby,
- rezervnú zložku, ktorá by zaručila úplné, alebo aspoň čiastočné pokrytie náhlej, alebo neplánovanej potreby vzdelávania.

S finančnou stránkou úzko súvisí i zostavenie časového harmonogramu realizácie vzdelávacích programov. Nejedná sa len o ich dĺžku a režim, ale tiež o koordináciu vzdelávacích aktivít s pracovnými procesmi.

V neposlednom rade musí plán navrhnuť metodiku vyhodnocovania vzdelávania a stanoviť kritéria, podľa ktorých bude posudzovaná účinnosť vzdelávacích programov. Určuje teda metódy hodnotenia, menovite navrhuje hodnotiacich a stanovuje časový harmonogram hodnotenia.

---

<sup>22</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 293. s. ISBN 978-80-7179-893-4.

### 3.3.3 Realizácia vzdelávania a rozvoja zamestnancov

Realizácia vzdelávania je aktivita, ktorá nadväzuje na vypracovaný plán vzdelávania v podniku s vymedzením jeho nárokov na zdroje. Najdôležitejšie je organizačné zabezpečenie celého projektu školenia a určenie zodpovedností za jeho jednotlivé časti. Potreby vzdelávania v podniku sa v priebehu realizácie programu vzdelávania môžu začať líšiť od pôvodne identifikovaných, preto je v takej situácii možné program aktualizovať podľa požiadaviek podniku.

Táto časť vzdelávacieho cyklu predstavuje organizačné zaistenie vzdelávacích akcií. Zaraďujeme tu:<sup>23</sup>

- rozhodnutie o dodávateľovi vzdelávacieho programu, popr. menovitý výber školiťov,
- vyjednávanie podmienok, zhotovenie a uzavieranie zmlúv,
- zaistenie lokality, potrebného zariadenia a primeraného množstva študijných materiálov a pomôcok,
- zaistenie dopravy a ubytovania,
- včasné informovanie účastníkov školenia,
- distribúciu inštrukcií ku kurze apod.

---

<sup>23</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 294. s. ISBN 978-80-7179-893-4.

Pri realizácii vzdelávacích aktivít používame rôzne metódy, ktoré by sme mohli rozdeliť na dve základné:<sup>24</sup>

- *metódy používané na pracovnom mieste* = „on the job“ - sú vhodné pre vzdelávanie robotníckych profesií, rutinných zamestnancov, obslužných zamestnancov,
- *metódy používané mimo pracovného miesta* = „of the job“ - využívajú sa pre realizáciu programu vzdelávania manažérov, profesných špecialistov a pod.

### 3.3.4 Vyhodnocovanie efektívnosti procesu vzdelávania

Predstavuje záverečnú fázu procesu podnikového vzdelávania. Cieľom hodnotenia vzdelávacích akcií je zozbierať informácie o úrovni prípravy a organizačného zabezpečenia vzdelávania, úrovni priebehu vzdelávacích akcií, výsledkoch, účinkoch realizovaného vzdelávania, ako aj prínosoch vzdelávania, ktoré majú dopad na znalosť zamestnancov.

Vyhodnotenie efektívnosti vzdelávania sleduje dva základné ciele. Za prvé plní funkciu kontrolnú; overuje, či bol školiaci proces ten najefektívnejší z ponúkaných možností pre danú vzdelávaciu potrebu vrátane hľadiska nákladov a slúži k predloženiu návrhov na zlepšenie budúcich vstupov. Jeho druhá stránka potom slúži k zisteniu, či pod vplyvom vzdelávania dochádza k dlhodobému zlepšeniu, či trvale pozitívnej zmene pracovného výkonu.

Podľa Stýbla existuje množstvo metód, ako získať informácie potrebné k hodnoteniu vzdelávacích akcií:<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> SALZBRUNN, R.; POBOŘIL, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání, a. s., 2005. 87. s. ISBN 80-86764-32-X.

- a) rozhovory s účastníkmi, lektormi a organizátormi profesionálneho a osobného rozvoja a následne i s tými, ktorí účastníkov do programu vzdelávania poslali,
- b) dotazníkmi špecifikovanými podľa typu prípravy,
- c) pozorovaním účastníkov v priebehu vzdelávania a po jeho ukončení v praxi,
- d) testami na overovanie osvojenia si znalostí, vedomostí účastníkmi vzdelávania.

Je vhodné, aby si podnik vopred stanovil, na základe akých metód bude po realizácii vzdelávacieho programu vyhodnocovať jeho úspešnosť.

Kritéria hodnotenia sa viažu na výsledný efekt vzdelávacích akcií. Možno ich rozdeliť na:<sup>26</sup>

- vonkajšie kritéria – viažu sa na obsah vzdelávacieho procesu a hodnotia, akým spôsobom účastníci zvládli konkrétne školenie.
- vnútorné kritéria - hodnotia úspešnosť vzdelávania vo vzťahu k činnosti pracovníka, alebo podniku. Týkajú sa obsahu vzdelávacieho programu.

Pri vyhodnotení efektívnosti vzdelávacieho procesu je možné využiť nasledujúci postup:<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. 102. s. ISBN 80-7261-097-X.

<sup>26</sup> MILKOWICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, a. s., 1993. 513. s. ISBN 80-85623-29-3.

<sup>27</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 295 - 296. s. ISBN 978-80-7179-893-4.

1. Definícia výsledkov, ktorých má školenie dosiahnuť. Po identifikácii potrieb je nutné presne špecifikovať, aké výsledky a výstupy sa majú dosiahnuť.
2. Transformácia výsledkov v ciele. Ciele definujú nielen čo, ale tiež kedy sa majú dosiahnuť. Musia byť „SMART“, t. j. S – zrozumiteľne vyjadrené, M – merateľné, A – adekvátne dosiahnuteľné, R – reálne, T – terminované, alebo vzťahujúce sa k určitej udalosti.
3. Zaistenie, aby každý poznal od začiatku cieľ.
4. Vytvorenie metód pre porovnanie skutočných výsledkov s cieľmi.
5. Vyhodnotenie okamžitého a dlhodobého prínosu. Okamžité hodnotenie školiacej akcie, napr. pomocou dotazníka, podáva užitočný obraz o efektivite momentálne učiacej sa skúsenosti.
6. Využitie výsledkov. Informácie získané z vyhodnotenia sú kritickými vstupnými údajmi pre budúci vzdelávací cyklus.

Existujú štyri základné hodnotiace kritéria zavedené na konci 50. rokov a sú doteraz používané pre hodnotenie školení:<sup>28</sup>

1. Reakcia účastníkov – Ako hodnotia účastníci školenie?
2. Učenie – Sú účastníci schopní prijať koncepciu predloženú školením a porozumieť jej?

---

<sup>28</sup> MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, a. s., 1993. 513. s. ISBN 80-85623-29-3.



3. Zmeny v pracovnom chovaní – Odráža sa koncepcia školenia v pracovnom chovaní jeho účastníkov?
4. Výstupy – Ovpływujú účinky zmeneného pracovného chovania výsledky organizácie?

## 4 Formy a metódy vzdelávania

### 4.1 *Formy vzdelávania*

Formou vzdelávania rozumieme druh procesu, pri ktorom dochádza k predávaniu a získavaniu nových informácií a precvičovaniu vedomostí. Ľahkou kombináciou dvoch základných členení vzdelávacieho procesu riadený – neriadený a pracovný – nepracovný dôjdeme k nasledujúcim šiestim možným formám vzdelávania:<sup>29</sup>

1. Riadené vzdelávanie, pri výkone práce na pracovisku (tzv. neformálne vzdelávanie). Pod dohľadom z pravidla interného školiteľa, alebo skúseného spolupracovníka sa zamestnanci učia zvládať nové poznatky a vedomosti pri plnení bežných pracovných úloh. „Zásah“ organizácie spočíva len vo vytváraní vhodných podmienok.
2. Riadené vzdelávanie, mimo výkonu práce na pracovisku (tzv. formálne vzdelávanie). Zamestnanci podstupujú proces učenia mimo svoje pracovisko,

---

<sup>29</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 296 - 297. s. ISBN 978-80-7179-893-4.

napr. v školiacich miestnostiach, výukových dielňach, či iných priestoroch ku vzdelávaniu. Vzdelávatelia bývajú ako interní, tak externí.

3. Riadené vzdelávanie mimo areál zamestnávateľa (tzv. inštitucionalizované vzdelávanie). Do tejto kategórie patrí vzdelávanie v rámci národného školského systému, z hľadiska zamestnávateľa predovšetkým na úrovni stredných a vysokých škôl, vzdelávanie vo vzdelávacích inštitúciách, ktoré nie sú súčasťou národného školského systému (napr. odborové inštitúty, špecializované certifikačné inštitúcie, komerčné vzdelávacie inštitúcie apod.) a vzdelávanie prostredníctvom stáží a študijných ciest. Medzi výhody radíme predovšetkým vyššiu motiváciu zamestnancov ku vzdelávaniu a ďalšiemu rozvoju a možnosť výmeny skúseností so zamestnancami z iných organizácií.
4. Neriadené vzdelávanie, pri výkone práce na pracovisku (tzv. informálne vzdelávanie). Človek sa potrebuje počas práce učiť permanentne. Pracovné spôsobilosti a jednanie si prirodzenou cestou formuje pozorovaním práce iných, vyhľadávaním informácií potrebných pre plnenie pracovných úloh, či samozrejým vstupovaním do pracovných vzťahov. Predpokladom zo strany zamestnancov je však záujem a aktívny prístup, zo strany zamestnávateľa potom motivovanie zamestnancov k takémuto jednaniu.
5. Neriadené vzdelávanie, mimo výkonu práce na pracovisku (tzv. interpersonálne vzdelávanie). Zamestnanec prijíma informácie i v rámci iných procesov než pri vzdelávacích aktivitách, alebo pri práci. Zaraďujeme tu predovšetkým aktivity patriace k neformálnej komunikácii, kedy človeka ženie predovšetkým zvedavosť, cez organizačnú kultúru, ktorá sprostredkúva a posilňuje jednanie, ktoré je v súlade so zdieľanými hodnotami organizácie.
6. Neriadené vzdelávanie mimo areál zamestnávateľa (tzv. celoživotné sebavzdelávanie). Vzdelávanie je v dnešnej dobe celoživotnou výzvou

a človek, ktorý sa chce uplatniť na trhu práce, preberá za svoj osobný rozvoj podstatný diel zodpovednosti.

## **4.2 Metódy vzdelávania**

Pri voľbe metód je vhodné sa riadiť určitými zákonitosťami vzdelávania dospelých, predovšetkým tým, že čím väčšia bude miera aktívneho učenia, tým lepšie budú výsledky vzdelávania. Metódy vzdelávania je vždy treba voliť tak, aby odpovedali obsahu vzdelávania.<sup>30</sup>

### **4.2.1 Metódy vzdelávania na pracovisku**

Spoločným rysom tejto skupiny metód je možnosť individuálneho prístupu ku vzdelávanému zamestnancovi, rešpektujúceho jeho osobnosť a špecifický prístup k osvojovaniu si informácií a vedomostí. Mimoriadnu rolu pri týchto metódach hrá i osobnosť školiťľa, jeho ochota a schopnosť učiť, vysvetľovať, načúvať a poskytovať spätnú väzbu. Jeho chovanie a prístup môže dokonca ovplyvniť vzťah školeného k celej organizácii a preto je veľmi dôležitá príprava školiťľa.

### **Inštruktáž pri výkone práce**

Ide o najjednoduchší spôsob zacvičenia nového, či menej skúseneho zamestnanca na určitú prácu, z pravidla len na jednoduchšie pracovné operácie a úlohy. Školený sa učí pozorovaním a napodobňovaním skúsenejšieho zamestnanca a postupne si osvojuje pracovné postupy pri plnení svojich vlastných pracovných úloh. Výhodou je rýchlosť a vytvorenie pozitívneho vzťahu spolupráce medzi oboma zamestnancami. Nevýhodou je, že umožňuje zácviť skôr u jednoduchších, alebo

---

<sup>30</sup> SALZBRUNN, R.; POBOŘIL, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání, a. s., 2005. 87. s. ISBN 80-86764-32-X.

dielčich pracovných postupov; ide o jednorazové pôsobenie, vzdelávanie prebieha často v hlučnom a rušivom pracovnom prostredí a pod tlakom pracovných úloh.<sup>31</sup>

## **Asistovanie**

Školený je pridelený ku skúsenému zamestnancovi, ktorému pomáha pri plnení jeho pracovných úloh a postupne sa od neho učí pracovným postupom a pracovnému jednaniu. S rastúcim časom získava väčšiu mieru autonómie až do okamžiku, kedy je schopný prácu vykonávať úplne samostatne. Hlavnou výhodou je sústavnosť pôsobenia školiťela s dôrazom na praktické vyskúšanie schopností školeného, nevýhodou potom riziko osvojenia si nesprávnych pracovných návykov.<sup>32</sup>

## **Rotácia práce**

Rozlišujeme tu dve formy, a to horizontálnu rotáciu práce, ktorá predstavuje striedanie pracovných miest na rovnakej úrovni riadenia, a vertikálnu rotáciu práce, znamenajúcu premiestňovanie zamestnancov na iný stupeň riadenia. Tejto metódy sa najčastejšie využíva počas rôznych etáp prípravy uchádzačov na vedúce funkcie. Výhodou rotácie práce je rast flexibility zamestnanca a získanie schopnosti vidieť problémy organizácie v širších súvislostiach. Nevýhodou je organizačná náročnosť

---

<sup>31</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 252. s. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>32</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 298 - 299. s. ISBN 978-80-7179-893-4.

a riziko pracovného zlyhania školeného pri príliš častom striedaní pracovných miest, resp. školiteľov.<sup>33</sup>

### **Coaching, mentoring a counselling**

Ide o metódy zamerané na rozvoj zamestnancov. Jedná sa o proces, pri ktorom si zamestnanec pod dohľadom určeného školiteľa – kouča dlhodobo a sústavne osvojuje schopnosti, znalosti a vedomosti, ktoré potrebuje pre svoj odborný i sociálny rozvoj a ktoré mu pomáhajú k lepšiemu zvládnutiu pracovných úloh. V prípade druhých dvoch metód si zamestnanec vzdelávateľa – mentora vyberá sám, ich vzťah je menej formálny než u coachingu a obsah vzdelávania sa viac orientuje na rozširovanie potenciálu školeného. Školiteľ sa často stáva radcom i v mimo pracovné oblasti. Counselling je vlastne o vzájomnom konzultovaní a vzájomnom ovplyvňovaní, ktoré prekonáva jednosmernosť vzťahu medzi vzdelávaným a vzdelávateľom, podriadeným a nadriadeným.<sup>34</sup> Hlavným prínosom týchto metód je aktívny podiel školeného na procese vzdelávania a neustála spätná väzba, nedostatkom potom časová náročnosť, nesústavnosť a vysoké zaťaženie školiteľa.

---

<sup>33</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 298 - 299. s. ISBN 978-80-7179-893-4.

<sup>34</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 253. s. ISBN 80-7261-033-3.

## **Učenie sa akciám**

Učenie sa akciám, ako ho vytvoril Revans, je metóda pomáhajúca manažérom rozvíjať ich talent tým, že sú vystavení skutočným problémom. Vyžaduje sa od nich, aby ich analyzovali, formulovali odporúčania a potom podnikli príslušné kroky. Táto metóda vychádza z presvedčenia, že manažéri sa najlepšie učia, keď niečo robia, než keď sa im niečo hovorí.

Typický program učenia sa akciám spočíva vo vytvorení skupiny štyroch, alebo piatich manažérov, ktorí majú za úlohu vyriešiť nejaký problém. Vzájomne si pomáhajú a učia sa jeden od druhého, ale pravidelne je prítomný externý konzultant, alebo „poradca skupiny“.<sup>35</sup>

### **4.2.2 Metódy vzdelávania mimo pracoviska**

Vzdelávanie mimo pracoviska predpokladá skôr hromadný charakter, je určené pre viac účastníkov. I tak množstvo z nasledujúcich metód umožňuje istú mieru variability a prispôsobenia sa špecifickej skupine vzdelávaných zamestnancov. Býva zabezpečované ako internými, tak externými školiteľmi.

## **Prednáška**

Je zameraná na sprostredkovanie faktických informácií a teoretických znalostí. Výhodou je rýchlosť predania informácií, nevýhodou prevažujúca jednosmernosť toku informácií.

---

<sup>35</sup> ARMSTRONG, M.; STEPHENS, T. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 114 - 115. s. ISBN 978-80-247-2177-4.

## **Demonštrovanie**

Demonštrovanie sprostredkováva znalosti a vedomosti vo výukových dielňach, na vývojových pracoviskách, alebo v iných vhodných priestoroch pre názorné predvádzanie pracovných postupov na pracovných zariadeniach. Výhodou je praktickosť školenia, nevýhodou potom odlišnosť podmienok od skutočnej prevádzky.

## **Workshopy a prípadové štúdie**

Workshop a prípadová štúdia predkladajú účastníkovi vzdelávacieho programu reálnu, alebo zmýšľanú problémovú situáciu, ktorá už prebehla, alebo je aktuálna a ktorú musia účastníci vyriešiť v stanovenom čase. Charakteristické je, že prípadová štúdia obvykle nemá jednoznačné riešenie, preto účastníci musia pre argumentáciu svojich záverov použiť poznatky z rôznych relevantných oborov. Výhodou oboch metód je príspevok k rozvoju analytického myslenia a tímovej spolupráci; nevýhodou potom vysoké požiadavky na pripravenosť školiteľa.<sup>36</sup>

## **Simulácia**

Ide o vytváranie modelovej situácie, ktorá sa blíži realite, ale je zjednodušená na úroveň zvládnuteľnú učiacimi sa osobami. Účastníci sa riadia určitým scenárom, ktorý po nich vyžaduje, aby v priebehu daného časového obdobia učinili radu na seba nadväzujúcich rozhodnutí. Metóda je využívaná v prípadoch, kedy je výcvik v reálnych podmienkach príliš nákladný, nebezpečný, alebo existuje vysoká miera pravdepodobnosti spôsobenia škody. Je veľmi náročná na prípravu a navyše existuje

---

<sup>36</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 300. s. ISBN 978-80-7179-893-4.

riziko, že modelová situácia bude príliš odtiahnutá od reality. Je to však metóda veľmi účinná pre nácvik komunikačných schopností, najmä argumentovania a schopnosti rozhodovať.<sup>37</sup>

## Hranie rolí

Účastníci sú požiadaní hrať určitú rolu, predvádzajú určitú situáciu, pričom každý z účastníkov dostane popis svojej úlohy, alebo situácie. Je to využívané hlavne pri osobných situáciách. Scenár role im však ponecháva určitú možnosť dotvorenia role, alebo situácie, aby bola splnená podmienka zachovania žiaducej mieri autenticity. Je vhodná, pretože sa podobá skutočným situáciám v živote, kde je potrebná kritika. Problémom môže byť, ak bude študent zahanbený svojou neužitočnosťou. Práve preto jeho úspech závisí od kvality odozvy. Metóda je zameraná na osvojenie si určitej sociálnej role a vlastností, najmä u vedúcich pracovníkov.<sup>38</sup>

## Outdoor training

Outdoor training môžeme označiť i ako „učenie sa hrou“. Jedná sa o metódu, ktorá sa v poslednej dobe stále viac používa vo vzdelávaní manažérov. Zvyčajne sa jedná o tréning zameraný na tímovú prácu, alebo tímové zručnosti, ako napríklad interpersonálna komunikácia, dôvera, vedenie ľudí, skupinové riešenie problémov, schopnosť pracovať efektívne v skupine. Učenie sa hrou, či pohybovými aktivitami sa tiež využíva s cieľom napomôcť účastníkom k rozšíreniu si obzorov prostredníctvom

---

<sup>37</sup> ROSEMARY, H. *Employee Development*. 2th ed. London: Institute of Personnel and Development. 1997. 256. s. ISBN 0-85292-657-X.

<sup>38</sup> TORRINGTON, D.; WEIGHTMAN, J. *Effective management: People and Organisation*. 2th ed. New York: Prentice Hall. 1994. 390. s. ISBN 0-13-202202-8.



riskovania a uskutočnenia skutkov, o ktorých títo predpokladajú, že sú za hranicami ich možností.<sup>39</sup>

## **E-learning**

Je to metóda, ktorá k sprostredkovaniu vzdelávacích aktivít využíva nosiče digitálnych informácií, osobné počítače a počítačové siete, pričom využíva prístupné vzdelávacie prostredie, tzv. virtuálne školiace miestnosti.

Armstrong definoval e-learning, alebo elektronické vzdelávanie ako poskytovanie a správu príležitostí ku vzdelávaniu a ich podporu pomocou počítačovej, sieťovej a internetovej technológie za účelom napomáhania pracovného výkonu a rozvoja jedincov.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 301. s. ISBN 978-80-7179-893-4.

<sup>40</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 481. s. ISBN 978-80-247-1407-3.

## 5 Charakteristika organizácie

### 5.1 *História*

Spoločnosť TietoEnator bola založená spojením fínskej spoločnosti Tieto (založenej v roku 1968) a švédskej spoločnosti Enator (založenej v roku 1995) dňa 7. 7. 1999. Dňa 26. 3. 2009 rozhodla AGM o zmene mena spoločnosti na Tieto Corporation (Korporácia).

Po svojom vzniku posilovala spoločnosť Tieto svoje expertné kompetencie vo vybraných odvetviach ďalšími akvizíciami spoločností z oblasti IT služieb a prevzatím (outsourcingom) IT útvarov svojich zákazníkov.<sup>41</sup>

### 5.2 *Predstavenie organizácie*

Tieto je spoločnosť poskytujúca služby v oblasti IT, výskumu, vývoja a poradenstva. So svojimi 17 000 odborníkmi je jedným z najväčších poskytovateľov IT služieb v severnej Európe a je poprednou svetovou spoločnosťou vo vybraných odvetviach.

Zameriava sa na oblasti, v ktorých má tie najdôkladnejšie znalosti podnikania a potrieb svojich zákazníkov. Jej stopercentné zameranie na potreby zákazníka a odborné znalosti zo Škandinávskych krajín ju odlišujú od svojich konkurentov.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> <http://www.tieto.cz/default.asp?path=553,733,8686> (stiahnuté 5.3. 2010)

<sup>42</sup> <http://www.tieto.cz/default.asp?path=553,733> (stiahnuté 5.3. 2010)

Na svojich hlavných trhoch - severná Európa, Nemecko a Rusko – sa zameriava na poskytovanie služieb veľkým a stredne veľkým organizáciám. Celosvetovo spolupracuje so svojimi zákazníkmi v oblasti telekomunikácií a digitálnych služieb, v lesnom, ropnom a plynárenskom priemysle. Tieto tiež spolupracuje s poprednými výrobcami IT. Najvýznamnejší partneri sú uvedení v prílohe č. 5.

Korporácia Tieto úspešne potvrdzuje svoju schopnosť vyvíjať svoje aktivity trvale udržateľným spôsobom, ktorý splňuje etické, právne, komerčné i verejné očakávania stanovené spoločnosťou. Tieto je členom štyroch indexov trvale udržateľného rozvoja: DJSI World, DJSI Stoxx, Ethibel Sustainability Index (ESI) a FTSE4Good. Podľa týchto indexov patrí Tieto v ekonomickej oblasti k tým najlepším vo svojom obore. Akcie Tieto sú obchodované na burzách NASDAQ OMX v Helsinkách a v Stockholme.

### 5.3 Obchodné oblasti a pôsobenie organizácie

Organizácia v spoločnosti je ovplyvnená zákazníckymi hodnotami a prísľubmi. Zákazník je pre ňu najdôležitejší a určuje pravidlá jej prevádzky.<sup>43</sup>

Obr. č. 5.1: Vzťah pôsobenia zákazníka na organizáciu v spoločnosti



<sup>43</sup> <http://www.tieto.cz/default.asp?path=553,733,16596> (stiahnuté 5. 3. 2010)

### ***Obchodné oblasti***

- Financial Services (Finančné služby) – IT služby pre bankový, finančný a poisťovací sektor
- Telecom & Media (Telekomunikácie a Média) – IT služby pre telekomunikačný a mediálny priemysel
- Public, Manufacturing & Retail (Verejnosť, Výroba a Maloobchod) – IT služby pre centrálnu a lokálnu vládnu inštitúciu, výrobu, maloobchod a logistiku
- Forest & Energy – IT služby pre lesný priemysel a energetiku

### ***Oblasti služieb***

- IT služby
- R & D služby
- Digitálne transformácie & Consulting (DTC)

### ***Krajiny pôsobenia organizácie***

- Fínsko
- Švédsko
- Nórsko
- Dánsko

- Nemecko
- Rusko
- Medzinárodné krajiny<sup>44</sup>

## ***5.4 Základné princípy a stratégia organizácie***

### ***Vízia***

Spoločnosť chce byť popredný globálny poskytovateľ IT služieb s vysokou pridanou hodnotou vo vybraných odvetviach.

### ***Stratégia***

Spoločnosť si stanovila stratégiu, ktorá nasledovne zahŕňa:

- Globálne uplatňovanie odvetvových znalostí
- Riešenie
- Partnerstvo

### ***Poslanie***

Poslaním organizácie je budovanie informačnej spoločnosti.

---

<sup>44</sup> <http://www.tieto.cz/default.asp?path=553,733,16596> (stiahnuté 5. 3. 2010)

## ***Hodnoty***

Organizácia uznáva nasledovné hodnoty:

- Prospech zákazníkov
- Osobný rast zamestnancov<sup>45</sup>

### ***5.5 Politika akosti***

Spoločnosť Tieto Czech s. r. o. má systém riadenia akosti certifikovaný podľa noriem ISO/IEC 27001:2005 a ISO 9001:2008 (viď. príloha č. 3).

Systém riadenia akosti Tieto Czech s. r. o. vychádza z jej politiky akosti, ktorú je možné zahrnúť do nasledujúcich bodov:<sup>46</sup>

- Spokojnosť zákazníka je najvyššou prioritou, k jej naplneniu smeruje úsilie všetkých zamestnancov. Základom je komplexnosť, termínovanosť, ekonomická výhodnosť a najvyššia technická úroveň služieb.
- Starostlivosť o zákazníka začína jeho informovanosťou o relevantnom spektre služieb.

---

<sup>45</sup> <http://www.tieto.cz/default.asp?path=553,733,8682> (stiahnuté 5.3. 2010)

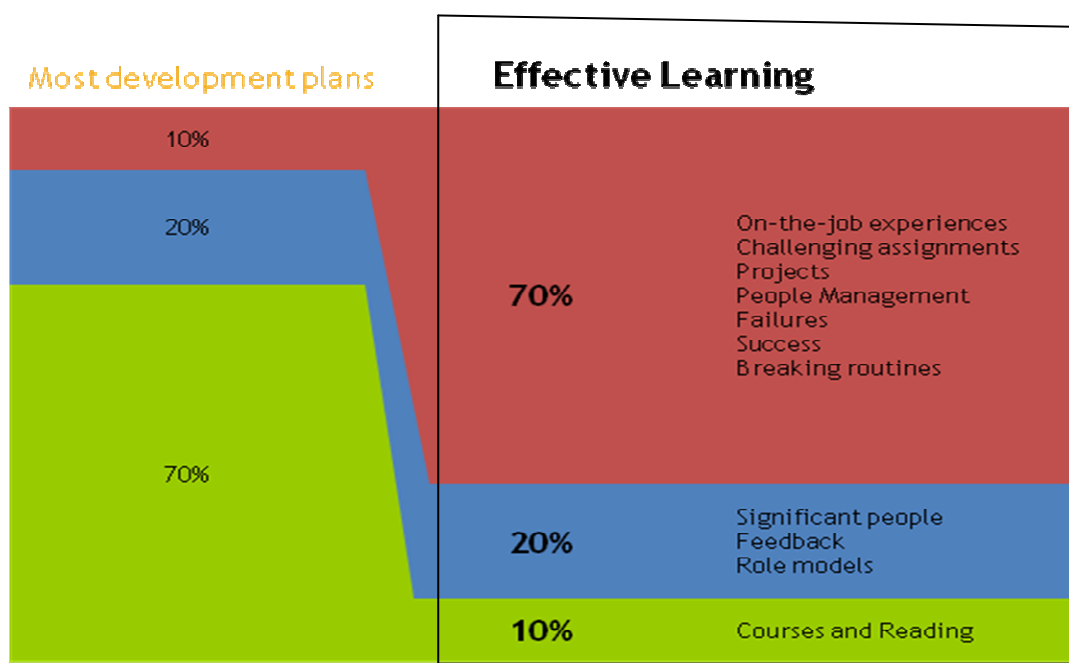
<sup>46</sup> <http://www.tieto.cz/default.asp?path=553,733,24464> (stiahnuté 5.3. 2010)

- Starostlivosť o zákazníka pokračuje spracovaním kvalitnej ponuky, ktorá zaujme nielen svojou technickou a ekonomickou stránkou, ale i formálnym usporiadaním a grafickým prejavom.
- V priebehu prác na objednávke sa starostlivosť o zákazníka sústreďuje na jeho priebežné informovanie o postupe prác, koncepcii technického a ekonomického riešenia, validácii a verifikácii produktu. Vedľa zabezpečenia vysokej technickej úrovne riešenia dbá spoločnosť na to, aby nové, alebo doplňujúce požiadavky zákazníka boli zakomponované do projektu a prípadné dopady na termín, alebo cenu diela boli so zákazníkom uspokojivo riešené. Korektnosť v jednaní patrí k základným atribútom politiky akosti.
- Dokončením a predaním objednávky starostlivosť o zákazníka nekončí. Spoločnosť trvale sleduje ďalší vývoj všetkých projektov a odvádza opatrenia, ktoré vedú k ich ďalším zlepšeniam.
- Kladie dôraz na vysokú kvalitu a dodržovanie termínov u subdodávateľov.
- Pri všetkých činnostiach a u všetkých produktov spoločnosti je povinnosťou dodržovať platnú legislatívu.
- Dbá na kvalitnú komunikáciu a spoluprácu s príslušnými úradmi štátnej správy a s verejnosťou.
- Osobná angažovanosť zamestnancov smeruje k neustálemu zlepšovaniu efektívnosti systému riadenia akosti.

## 5.6 Kultúra vzdelávania

Aby sa vybudovala kultúra vzdelávania Tieta, kde je učenie integrované do každodennej praxe, musí spoločnosť zmeniť spôsob myslenia, že kompetencie rozvoja sú generované najmä prostredníctvom školení. Bolo preukázané, že najúčinnšie vzdelávanie je učenie priamo v zamestnaní. Spoločnosť chce dosiahnuť „pravidlo 70:20:10“. Pravidlo hovorí, že zamestnanci by mali získať 70 % vedomostí pomocou pracovných skúseností, náročných úloh, uskutočnených projektov, zlyhaní a úspechov. V rámci spätnej väzby, vzorov a významných osobností by si mali zamestnanci osvojiť 20 % vedomostí. Rôzne kurzy, lekcie a čítanie by mali zabezpečiť 10 % vedomostí zamestnancov. Toto pravidlo ukazuje, ako by mala vyzeráť väčšina plánov rozvoja. Plán rozvoja Tieta toto pravidlo zatiaľ nespĺňa, tak ako väčšina rozvojových plánov iných firiem. <sup>47</sup>

Obr. č. 5.2: Pravidlo 70:20:10 (interné materiály spoločnosti)



<sup>47</sup> interné materiály spoločnosti



### ***5.7 Metódy zberu dát v Tieto Czech, s. r. o.***

Všetky informácie potrebné na vypracovanie mojej témy diplomovej práce som získala jak z odborných publikácií, tak od spoločnosti Tieto Czech, s. r. o. v Ostrave. Spoločnosť mi poskytla svoje interné dokumenty k nahliadnutiu. V rámci rozhovorov a konzultácií s team leadrom z tímu unix specialist a zamestnancami personálneho oddelenia som zistila, ako v spoločnosti prebieha systematický cyklus vzdelávania. Taktiež mi bolo poskytnuté množstvo užitočných rád a údajov, ktoré sa týkali systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov. Ďalej som chcela pomocou dotazníka zistiť, ako vnímajú a ako sú spokojní jednotliví zamestnanci Tieto Czech, s. r. o. v Ostrave. Na základe tohto prieskumu a výsledkov sa pokúsim navrhnúť celkové zlepšenie systému vzdelávania v podniku.

## **6 Systematický cyklus vzdelávania v Tieto Czech, s. r. o.**

### **6.1 Identifikácia potrieb vzdelávania**

Tieto Czech, s. r. o. má svoje vzdelávanie orientované na podporu plnenia cieľov podniku, osobný rast zamestnancov a zvyšovanie ich výkonnosti.

Jednotlivé požiadavky na vzdelávanie sú kladené na základe prijatej stratégie podniku a požiadavok na kvalifikáciu zamestnancov. Zamestnanci personálneho oddelenia priebežne vyhodnocujú aktuálne požiadavky manažérov a team leadrov jednotlivých oddelení na vzdelávanie podriadených zamestnancov, reagujú na zmeny a schválené požiadavky zaraďujú do aktuálneho plánu vzdelávania. Personalisti realizujú koncepčnú a metodickú podporu vzdelávania. Spolupracujú s manažmentom a v súlade s prijatým rozpočtom stanovujú priority vzdelávania.

Identifikácia vzdelávacích a rozvojových potrieb sa uskutočňuje pomocou rozhovoru team leadra so zamestnancom (nazývaný „Goal and Development Discussion“), na základe ktorého team leader hodnotí ciele zamestnanca, aktivity a jeho činnosti za minulý rok. Následne stanovuje a definuje potrebné rozvojové aktivity na budúci rok, aby zamestnanec dokázal dosahovať novo požadované ciele. Všetky poznatky zapíše do vopred určeného formulára (viď. príloha č. 7). Team leader vo svojom tíme zosumarizuje získané informácie, vyhodnotí ich a na základe toho určí, ktorí zamestnanci sa potrebujú vzdelávať. S personálnym oddelením sa dohodne na metóde vzdelávania a na jej zabezpečenie.

Personálne oddelenie sa zúčastňuje na koordinovaní, organizovaní a zabezpečení vzdelávacích akcií. Taktiež zabezpečuje výber lektorov, hlavne pri externej forme vzdelávania a monitoruje vzdelávanie v podniku.

## 6.2 *Plánovanie potrieb vzdelávania*

Vzdelávanie v spoločnosti Tieto Czech, s. r. o. nastáva už v rámci adaptačného procesu ihneď po nástupe zamestnanca do pracovného pomeru. Jedná sa o proces, v ktorom dochádza k uvádzaniu zamestnanca do práce, jeho oboznámením so spoločnosťou, pracoviskom a spolupracovníkmi. Cieľom adaptačného procesu je oboznámenie sa a zácviť nového zamestnanca tak, aby dokázal akceptovať charakter a obsah pracovnej činnosti, pracovné podmienky a organizáciu práce v spoločnosti. V rámci adaptačného procesu zamestnanec získa svojho tútora, ktorý sa mu osobne venuje a zaúča ho na výkon svojej pozície formou inštruktáže pri práci alebo asistovaním. Nový zamestnanec taktiež absolvuje všetky zákonom stanovené školenia a kurzy (napr. Bezpečnosť a ochrana pri práci). Po prijatí nového zamestnanca sa vytvára školiaci informačný systém, pomocou ktorého ho oboznamujú s chodom spoločnosti formou prezentácií, modelovania, workshopov alebo e-learningom.

Po skončení adaptačného procesu sa zamestnanci naďalej vzdelávajú. Každý zamestnanec absolvuje rozhovor so svojím nadriadeným, na základe ktorého sú mu navrhnuté kurzy, ktoré by mal v rámci svojho rozvoja absolvovať. Povinnosťou zamestnanca je neustále aktualizovať svoju vlastnú databázu (nazývanú „My Data“), čiže profil, v ktorom je uvedené s akými znalosťami a vedomosťami disponuje, aké kurzy a školenia absolvoval a aké má kompetencie. Na základe tejto databázy určuje team líder, na ktorých objednávkach sa bude zamestnanec podieľať a spracovávať ich.

Vzdelávanie a rozvoj vo firme Tieto sa odvíja hlavne podľa produktov a služieb, ktoré si vyžadujú ich zákazníci na trhu. Firma chce, aby ich zamestnanci spĺňali všetky požiadavky, ktoré sú kladené od ich klientov. Obsah vzdelávacích programov je hlavne technického a špeciálneho zamerania, týkajúceho sa IT služieb.

Výber zamestnancov, ktorí by sa mali zúčastniť daných vzdelávacích akcií, realizujú team leadri jednotlivých oddelení. Súčasne sa snažia vyhovieť aj zamestnancom, ktorí sami prejavili záujem o určitú formu vzdelávania, ktorá je v aktuálnej ponuke vzdelávacích programoch.

Podľa konkrétneho typu vzdelávania team leadri konzultujú s personálnym oddelením o najvhodnejšej metóde. Väčšinou sa snažia využiť možnosť vzdelávať svojich zamestnancov interne a to svojimi firemnými školiteľmi, lektormi a trénermi. Ak firemní školitelia nedisponujú takými kompetenciami a kvalifikáciou, tak personálne oddelenie zabezpečí toto vzdelávanie externými školiacimi firmami. Vzdelávacie programy prebiehajú v rámci pracovnej doby (napr. workshopy), ale aj po pracovnej dobe v školiacich miestnostiach firmy. Zamestnanci sú aj vysielaní na školenia mimo svojho pracoviska, väčšinou keď ide o väčší počet školiacich (napr. do Brna, Prahy). Rozpočet plánovaného vzdelávania vychádza z celkového korporátneho rozpočtu. Ten sa potom rozdelí do jednotlivých krajín pôsobenia firmy, ich divízií a následne na jednotlivé oddelenia. Finanční manažéri postúpia rozpočet team leadrom, ktorí rozhodujú ako sa s ním bude nakladať. Rozpočet na vzdelávanie obsahuje položky, akými sú odmeny lektorov (externí dodávatelia), náklady na študijné materiály, prenájom učební (u externých dodávateľov) a didaktickej techniky, náklady spojené s tlmočením.

### **6.3 Realizácia vzdelávania**

Na začiatku realizácie vzdelávania vo firme sa rozhoduje najmä o tom, či školenie prebehne internou alebo externou formou.

Pri interných školeniach alebo kurzoch sa využívajú školiace miestnosti. Hlavné školiace centrum sa nachádza v Prahe, ale spoločnosť má vybudované školiace priestory aj v jednotlivých regiónov, kde má svoje pobočky. Tam sú prítomní aj interní školitelia, ktorí v prípade potreby realizujú hromadné odborné školenia

zamestnancov. Personálne oddelenie oboznámi team lídrov o možných školeniach a tí rozpošlú pozvánku jednotlivým zamestnancom do kalendára Microsoft Outlook. Pozvánka obsahuje miesto a čas konania, obsah kurzu alebo školenia a organizačné informácie. Účastníci sú v pozvánke vyzvaní k tomu, aby najneskôr 7 dní vopred potvrdili svoju účasť na kurze alebo školení.

Po skončení kurzu alebo školenia spoločnosť zaeviduje účasť školených v internom systéme spoločnosti na základe prezenčnej listiny. Zamestnanec je súčasne povinný to uviesť aj vo svojej databáze „My Data“. Tým sa každému účastníkovi zapíše príslušná kvalifikácia k danému kurzu a spoločnosť na základe toho, vedie evidenciu každého zamestnanca o jeho vzdelávacom procese.

Spoločnosť na zabezpečenie školení svojich zamestnancov využíva aj školiteľov externých dodávateľov. Títo dodávatelia sa vyberajú cez výberové konanie. Do výberového konania sú pozvané viaceré spoločnosti. Ich ponuky posudzujú HR špecialisti, ktorí vyjednávajú a dohoduujú najvýhodnejšie podmienky a uzatvárajú zmluvy.<sup>48</sup>

#### ***6.4 Spätná väzba – meranie efektivity vzdelávania v spoločnosti***

Po ukončení každého vzdelávacieho kurzu alebo školenia sa zisťuje spätná väzba vo forme otvorenej diskusie s účastníkmi kurzu alebo školenia. Team leader vo svojom tíme usporiada stretnutie s danými zamestnancami tak, že im pošle do Mailboxu v pracovnom e-maily pozvánku na poradu. Na porade team leader diskutuje so zamestnancami o ich názoroch a postojoch na uskutočnený kurz alebo školenie. Zisťuje, či boli zamestnanci spokojní s organizáciou vzdelávacej aktivity, jej priebehom, kvalitou školiacich materiálov, odbornosťou a kvalitou daného lektora.

---

<sup>48</sup> interné materiály spoločnosti

Po skončení porady team leader oboznámi personálne oddelenie o hodnotení vzdelávacej akcie zo strany zamestnancov. Personálne oddelenie na základe toho podá hlásenie jednotlivým školiteľom a lektorom, ktorí sa potom snažia viesť budúce vzdelávacie akcie podľa zistených požiadaviek a názorov školených zamestnancov. Ak sa daní školitelia a lektori osvojili, spoločnosť si ich vyžaduje i na ďalšie školenia, ktoré bude realizovať pre ostatných zamestnancov. Tieto vyžaduje od externých firiem zabezpečujúcich školenia alebo kurzy vydanie príslušného certifikátu, ktorý má slúžiť ako potvrdenie, že si školený zamestnanec osvojil dané vedomosti a znalosti.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> interné materiály spoločnosti

## 7 Vlastný prieskum

V nasledujúcej kapitole sa budem venovať môjmu vlastnému prieskumu, ktorý som uskutočnila v spoločnosti Tieto Czech, s. r. o. v Ostrave. Metódou a technikou zberu dát je dotazník. Vzor dotazníka sa nachádza v prílohe č. 6. Skladá sa zo súboru otázok týkajúcich sa obecných charakteristík respondentov a otázok zameraných na ich názory na samotné vzdelávanie v spoločnosti.

Úvodná časť dotazníka pozostáva v oslovení zamestnancov – respondentov, pokračuje vysvetlením zámeru, pre ktorý bol dotazník vytvorený a zrozumiteľnými inštrukciami, ako sa má postupovať pri vyplňovaní dotazníka. Nechýba tiež uistenie, že tento dotazník je anonymný a všetky údaje, ktoré respondenti uvedú, nebudú zneužívané a predávané ďalej.

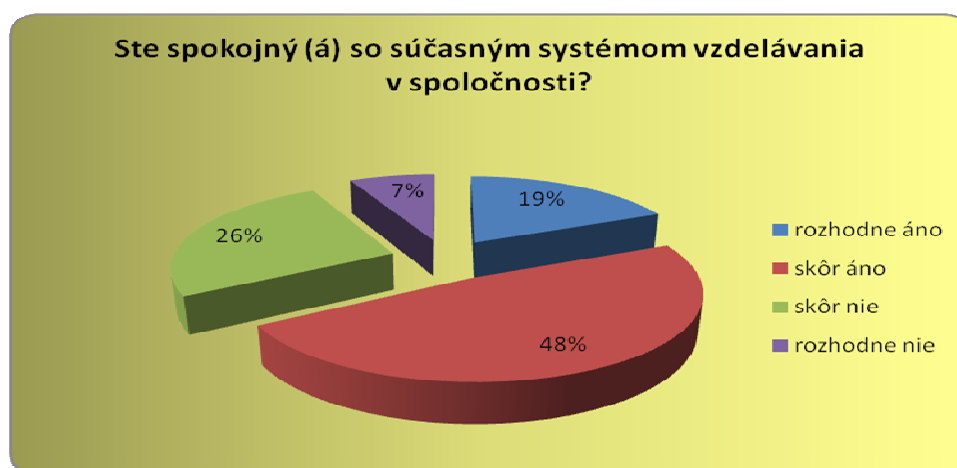
Dotazník sa skladá z 2 častí. V prvej časti dotazníka sa nachádzajú otázky, ktoré sa zameriavajú, ako zamestnanci vnímajú samotný systém vzdelávania v spoločnosti a aké majú možnosti vzdelávania. V závere tejto časti sú aj otvorené otázky, kde môžu respondenti vyjadriť, o akú vzdelávaciu aktivitu by mali záujem a podať svoje návrhy na zlepšenie doterajšieho stavu vzdelávania. Druhá časť dotazníka je zameraná na demografické údaje respondentov ako je pohlavie, veková štruktúra, najvyššie dosiahnuté vzdelanie, profesné zaradenie a dĺžka trvania zamestnania v spoločnosti.

Samotná distribúcia a zber dotazníkov bol po vzájomnej dohode zabezpečený team leadrom z unix specialist tímu. Bolo napokon oslovených 30 zamestnancov z celkového počtu 100 zamestnancov. Reprezentatívna zložka tvorila 30 % z celkového počtu a zastávala funkcie technical specialist alebo manager. Nakoniec bolo získaných 27 vyplnených dotazníkov, čo svedčí o tom, že bola dosť vysoká vypovedajúca schopnosť.

## 7.1 Interpretácia výsledkov

Z grafu č. 7.1 vyplýva, že 19 % respondentov je rozhodne spokojných so súčasným systémom vzdelávania v spoločnosti. Ďalších 48 % opýtaných skôr súhlasia s nastaveným systémom vzdelávania. Naopak 26 % respondentov je skôr nespokojných s terajším vzdelávaním v spoločnosti a zvyšných 7 % rozhodne nevyhovuje súčasný systém vzdelávania. Väčšina opýtaných ako dôvod svojej nespokojnosti uviedli, že im chýbajú praktické nácviky a že je vzdelávanie často vnímané ako nutnosť a povinnosť. Ďalším vyjadrením nespokojnosti bol fakt, že z dôvodu finančnej krízy boli pozastavené jazykové kurzy.

Graf č. 7.1: Spokojnosť so systémom vzdelávania



Otázka č. 2 dávala respondentom možnosť ohodnotiť úroveň vzdelávania. V spoločnosti si 4 % respondentov myslí, že vzdelávanie je na vynikajúcej úrovni. Väčšina (63 %) sa domnieva, že vzdelávanie je na dobrej úrovni. Deväť zamestnancov (33 %) označilo vzdelávanie ako málo uspokojivé. Nikto z respondentov nepovažuje úroveň vzdelávania za takú slabú, že by boli nútení označiť odpoveď „neuspokojivá“.



Graf č. 7.2: Hodnotenie úrovne vzdelávania v spoločnosti



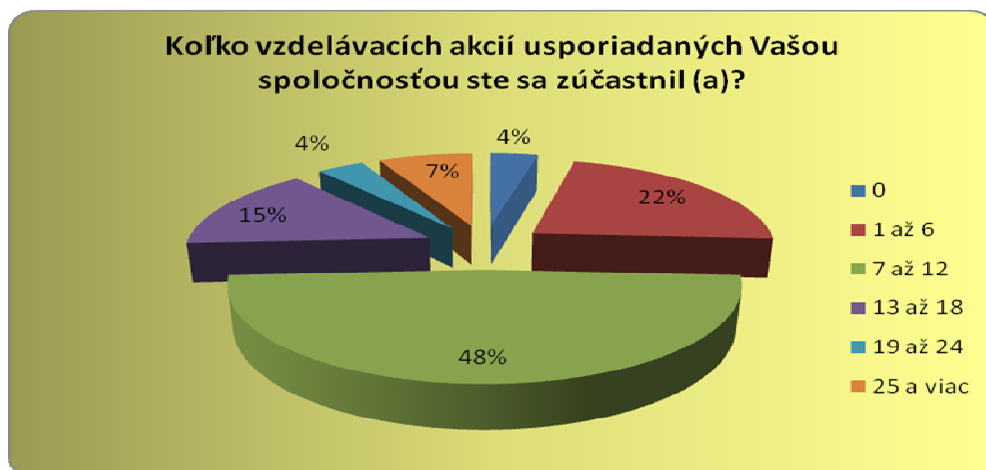
Na otázku č. 3 – „Zúčastňujete sa vzdelávacích kurzov, ktoré Vám Vaša spoločnosť ponúka?“, väčšina zamestnancov (89 %) zvolila odpoveď „rozhodne áno“. To svedčí o tom, že zamestnanci majú veľký záujem sa vzdelávať. Skôr by sa zúčastnilo vzdelávacích kurzov v spoločnosti 7 % respondentov. Jeden zamestnanec (4 %) uviedol, že by sa skôr nezúčastnil vzdelávacích kurzov organizovaných spoločnosťou, ale nikto (0 %) z opýtaných neoznačil odpoveď „rozhodne nie“.

Graf č. 7.3: Záujem zamestnancov o vzdelávacie kurzy



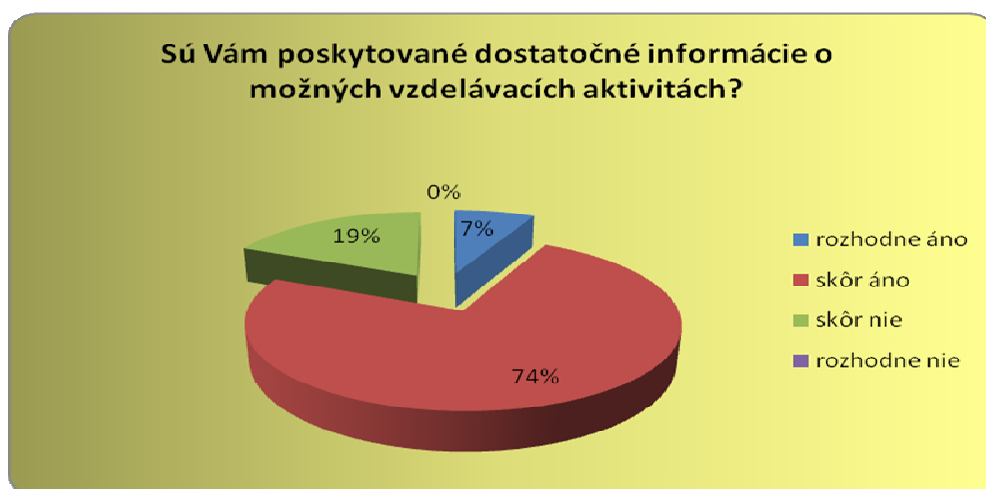
Z nižšie uvedeného grafu č. 7.4 vyplýva, že 13 respondentov (48 %) z celkového počtu opýtaných sa zúčastnilo 7 až 12 vzdelávacích akcií usporiadaných spoločnosťou. Ďalších 22 % absolvovalo 1 až 6 vzdelávacích akcií. Štyria respondenti (15 %) sa podieľali na 13 až 18 vzdelávacích akciách. Dvaja zamestnanci (7 %) sa zúčastnili 25 až viac vzdelávacích akcií. Jeden z opýtaných (4 %) absolvoval 19 až 24 školiacich akcií a jeden zamestnanec ešte nebol na žiadnom školení, alebo kurze.

Graf č. 7.4: Účasť na vzdelávacích akciách



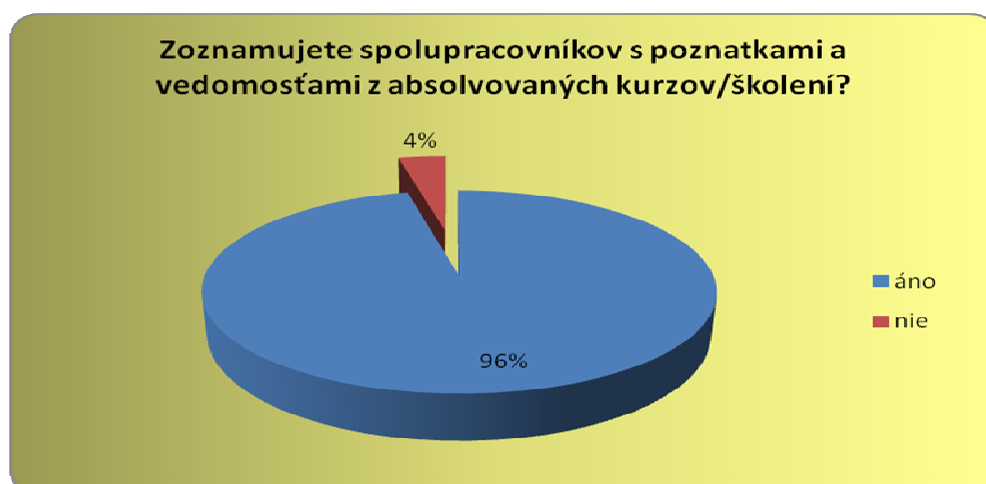
Väčšina zamestnancov (74 %) sa prikláňa k názoru, že majú skôr dostatok informácií o vzdelávaní. Nájdú sa aj takí (19 %), ktorí sú presvedčení o tom, že im skôr nie sú poskytované dostatočné informácie o vzdelávacích akciách. Dvaja zamestnanci (7 %) z celkového počtu opýtaných sú rozhodne spokojní so systémom informovanosti v spoločnosti o možných vzdelávacích akciách. Ani jeden respondent (0 %) sa nenašiel, ktorý by bol názoru, že mu nie sú rozhodne poskytované informácie o možnom vzdelávaní v spoločnosti.

Graf č. 7.5: Stav informovanosti zamestnancov v spoločnosti o vzdelávaní



Na 6. otázku, ktorá sa týkala zistenia, či zamestnanci zoznamujú spolupracovníkov s poznatkami a vedomosťami z absolvovaných kurzov a školení, odpovedali skoro všetci respondenti (96 %) kladne. Jeden z opýtaných označil odpoveď „nie“. Ako dôvod svojej odpovede stanovil, že sa ešte nezúčastnil na žiadnom kurze, alebo školení.

Graf č. 7.6: Prenos poznatkov a vedomostí spolupracovníkom



Z grafu č. 7.7 je vidieť, že všetci respondenti sa obracajú na svojho nadriadeného, aby ich prihlásil a oni sa mohli zúčastniť určitého kurzu, alebo školenia, o ktorý majú záujem. Žiaden z respondentov sa neprihlási sám, alebo čaká až ho do kurzu zaradí personálne oddelenie.

Graf č. 7.7: Spôsob respondentov, ako sa zúčastniť kurzu alebo školenia



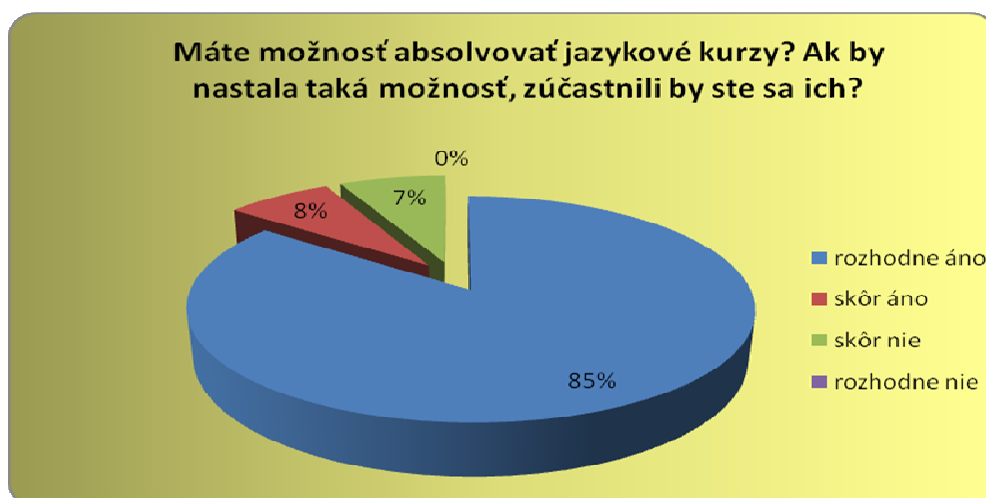
Na 8. otázku, 70 % respondentov vyjadrilo názor, že im personálne oddelenie neponúka zaujímavé kurzy, alebo školenia pre výkon ich zamestnania. Väčšina zamestnancov by uvítalo odborne zamerané kurzy, presne špecifické podľa ich profesného zaradenia. Chceli by, aby sa personálne oddelenie snažilo zabezpečiť také kurzy, o ktoré je najviac záujem. Naopak 30 % opýtaných si myslí, že im personálne oddelenie ponúka zaujímavé kurzy a školenia pre výkon ich zamestnania. Ako príklad uviedli kurzy zamerané na prezentačné dovednosti, predajné dovednosti a rôzne manažerské školenia.

Graf č. 7.8: Názor respondentov na ponuku kurzov a školení od personálneho oddelenia



Zo vzorky opýtaných, by malo 85 % respondentov absolútny záujem zúčastniť sa jazykových kurzov. Súčasne 8 % respondentov by sa skôr prikláňalo k tomuto názoru. Dvaja opýtaní (7 %) z celkového počtu uviedli, že by sa skôr nezúčastnili týchto jazykových kurzov. Žiaden z opýtaných neuviedol, že by sa rozhodne nezúčastnil.

Graf č. 7.9: Záujem respondentov o jazykové kurzy



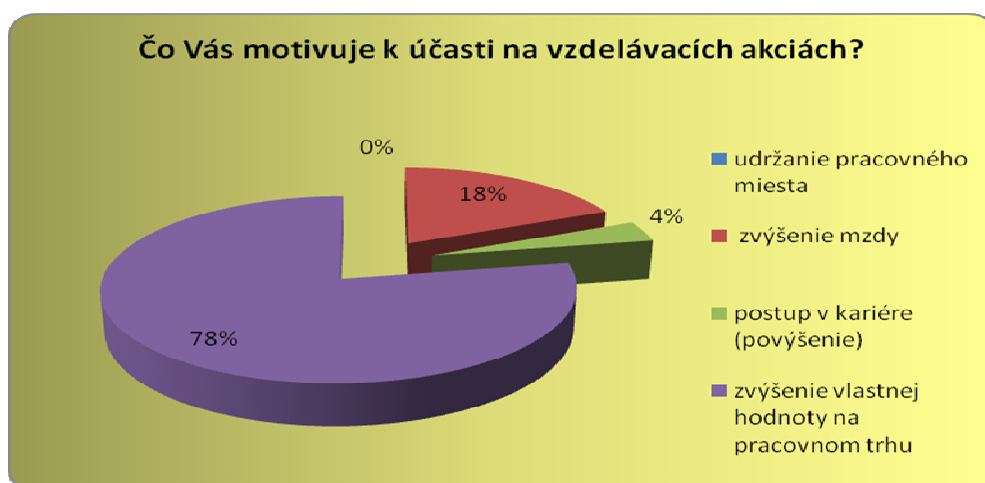
Z nižšie uvedeného grafu č. 7.10 vyplýva, že 23 respondentov (85 %) z celkového počtu opýtaných je presvedčených, že získané poznatky, ktoré si osvojili počas vzdelávacích akcií, sú schopní využívať pri výkone svojej práce. Ostatní 3 respondenti (11 %) si myslia, že iba väčšinu z toho, čo sa naučili, sú schopní v praxi využiť. Ani jeden z respondentov získané znalosti zo vzdelávacích akcií skôr nevyužije, a len jeden z opýtaných (4 %) označil odpoveď, že poznatky zo vzdelávacích akcií rozhodne nevyužije.

Graf č. 7.10: Názory dopytovaných k uplatneniu poznatkov po vzdelávacej akcii



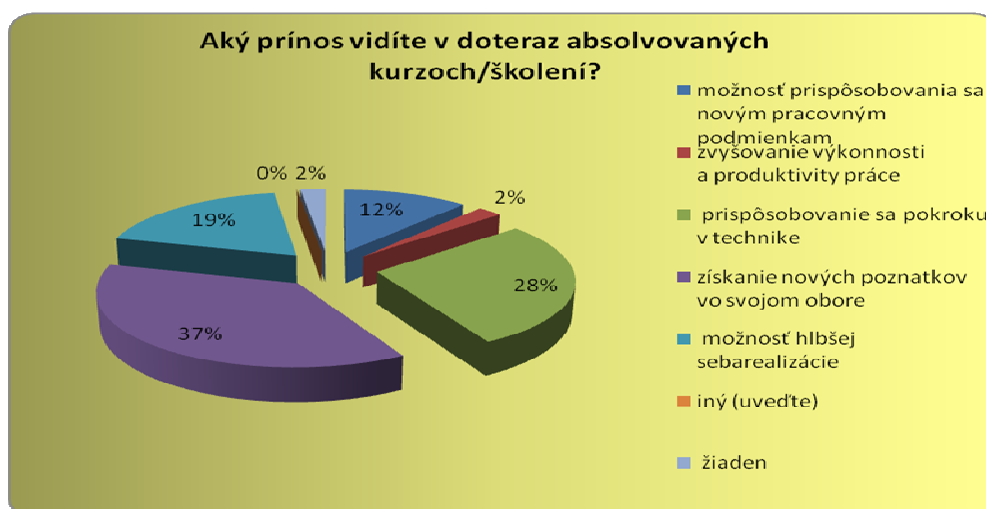
Otázka č. 11 dávala respondentom možnosť vyjadriť, čo ich najviac motivuje k účasti na vzdelávacích akciach. Väčšina opýtaných (78 %) je presvedčená, že im ďalšie vzdelávanie prináša zvýšenie vlastnej hodnoty na pracovnom trhu. Piatí respondenti (18 %) si myslia, že ich vzdelávanie sa premietne do zvýšenia ich mzdy. Jeden z opýtaných (4 %) uviedol, že ho motivuje k účasti na vzdelávacích akciach možný postup v kariére. Nikto z oslovených neoznačil ako motivačný faktor udržanie pracovného miesta.

Graf č. 7.11: Motivačné faktory vedúce ku vzdelávaniu



Z nasledujúceho grafu č. 7.12 vyplýva, že 37 % respondentov vidí prínos v doterajších kurzoch a školení ako získanie nových poznatkov vo svojom obore. Dvanásť zamestnancov (28 %) si myslí, že vzdelávanie im pomôže prispôbiť sa pokroku v technike. Kurzy a školenia prinášajú 19 % respondentom možnosť hlbšej seberealizácie. Možnosť prispôsobovania sa novým pracovným podmienkam označilo 12 % respondentov ako prínos v doterajších kurzoch a školeniach. Graf ukazuje aj zhodu názorov, kedy jeden respondent (2 %) vyjadril očakávanie v tom, že vzdelávanie mu prinesie zvýšenie výkonnosti a produktivity práce. Rovnako jeden z opýtaných verí, že vzdelávanie mu neposkytne žiaden prínos.

Graf č. 7.12: Názory respondentov na prínosy doterajších kurzov, alebo školení



Uvedený graf č. 7.13 nám znázorňuje, že v spoločnosti sa najviac (42 %) používa ako metóda vzdelávania workshop. Druhou v poradí je prednáška, na treťom mieste je pracovná porada a štvrtou najčastejšou metódou je poradenstvo a konzultovanie.

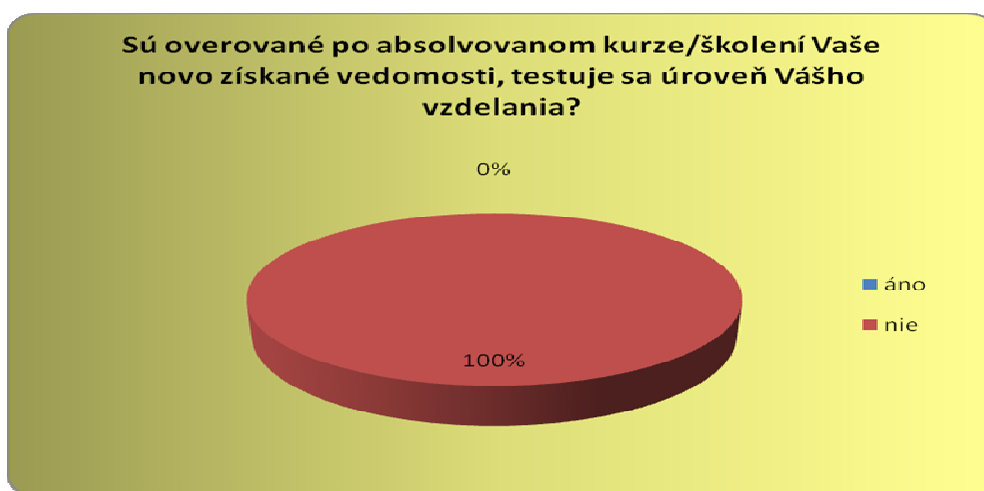
Graf č. 7.13: Používané metódy vzdelávania na pracovisku





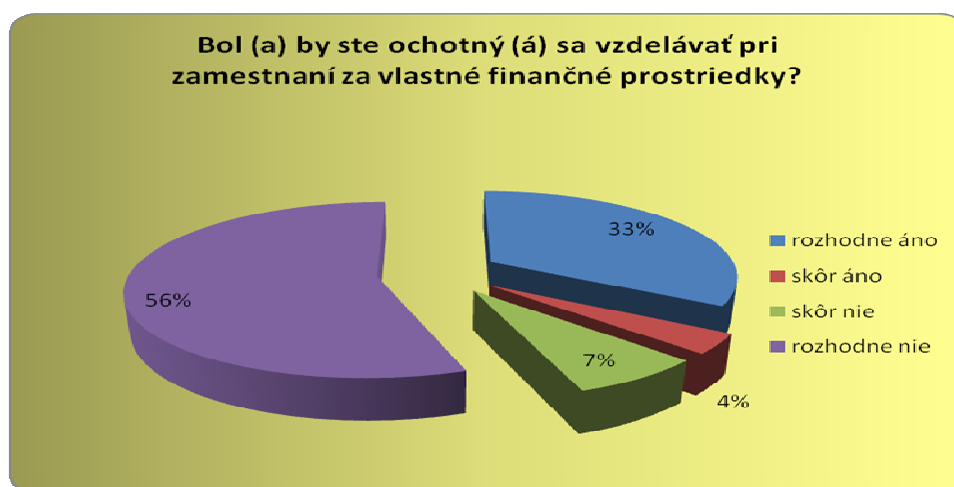
Pri otázke číslo 14 sa všetci respondenti zhodli na tom, že ich novo získané vedomosti nie sú nijak obzvlášť overované po absolvovaní nejakého kurzu, alebo školenia. Z toho vyplynulo, že sa nevyjadrovali na nasledujúcu otázku č. 15 - „Akým spôsobom sú po skončení kurzu/školenia overované Vaše novo získané znalosti a vedomosti?“

Graf č. 7.14: Overovanie vedomostí v spoločnosti



Z grafu č. 7.15 vyplýva, že 56 % respondentov by nebolo rozhodne ochotných vzdelávať sa popri zamestnaní za vlastné finančné prostriedky. Naopak 33 % opýtaných je rozhodne presvedčených, že by sa za vlastné finančné prostriedky vzdelávali. Skôr neochotných vzdelávať sa za vlastné financie bolo 7 % respondentov a odpoveď „skôr áno“ označilo 4 % respondentov.

Graf č. 7.15: Ochota zamestnancov vzdelávať sa za vlastné finančné prostriedky

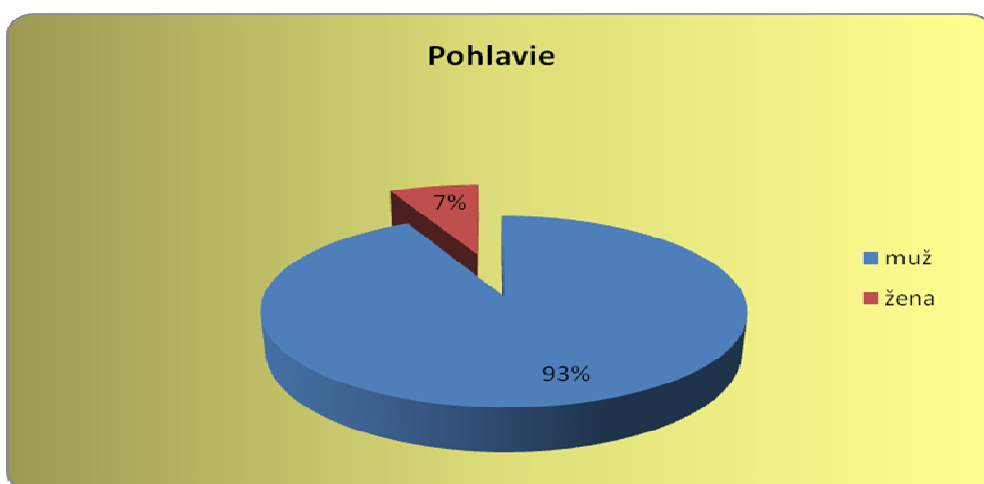


Na otázku číslo 17 - „O aký konkrétny druh kurzu, alebo školenia by ste mali záujem?“, respondenti odpovedali, že by chceli mať rôzne školenia ako napr. RHCE, Red Hat, AIX, Solaris, Windows Server 2008 R2, Power Shell, Networking, Microsoft Office, ITIL, Change management, Incident management, Problem management.

Nasledujúca otázka číslo 18 umožňovala respondentom otvorene vyjadriť návrh, alebo odporúčanie na zlepšenie doterajšieho systému vzdelávania v spoločnosti. Väčšina respondentov by chcela, aby bolo z celkového rozpočtu uvoľňovaných viac finančných prostriedkov na vzdelávanie a rozvoj. Ak by bolo viac financií, mohlo by sa potom následne posielat' väčšie množstvo zamestnancov na rôzne kurzy a školenia. Spoločnosti by chceli respondenti odporučiť, aby viac koordinovala dopyt školení u školiacich spoločností a snažila sa u nich vybaviť zľavy pri následných objednávkach.

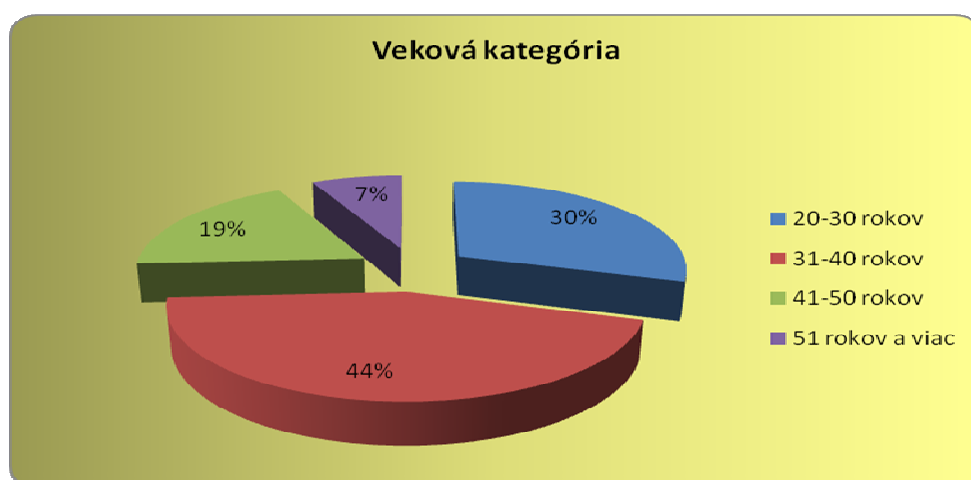
Z grafu č. 7.16 vyplýva, že z 27 opýtaných respondentov bolo 25 mužov (93 %) a 2 ženy (7 %).

Graf č. 7.16: Štruktúra respondentov podľa pohlavia



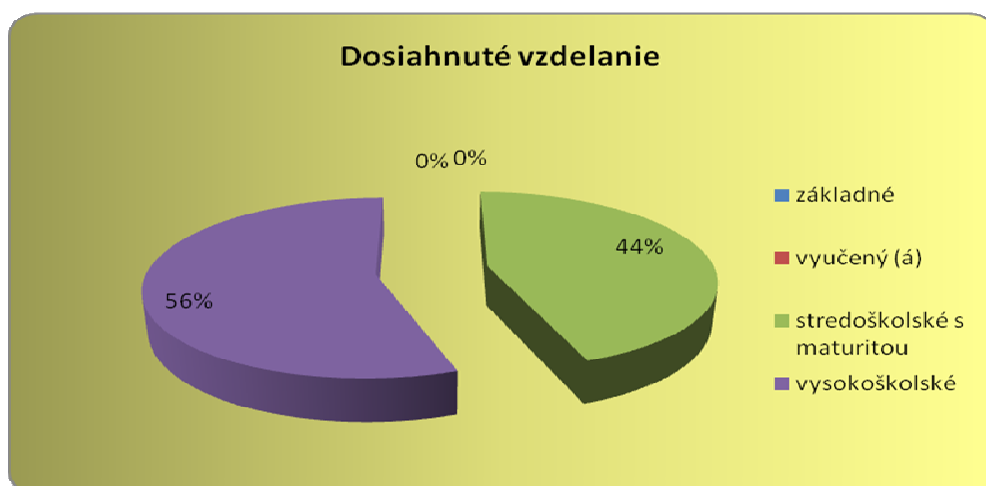
Nasledujúci graf č. 7.17 uvádza, že 44 % opýtaných patrí do kategórie 31 až 40 rokov. V kategórii 20 až 30 rokov sa nachádza 30 % respondentov. V skupine 41 až 50 rokov je 19 % respondentov a v kategórii 51 rokov a viac je 7 % respondentov.

Graf č. 7.17: Rozdelenie respondentov do vekových kategórií



Väčšia polovica dopytovaných (56 %) má ukončené vysokoškolské vzdelanie. Zvyšok (44 %) tvoria respondenti so strednou školou ukončenou maturitou.

Graf č. 7.18: Štruktúra výberovej vzorky podľa vzdelania



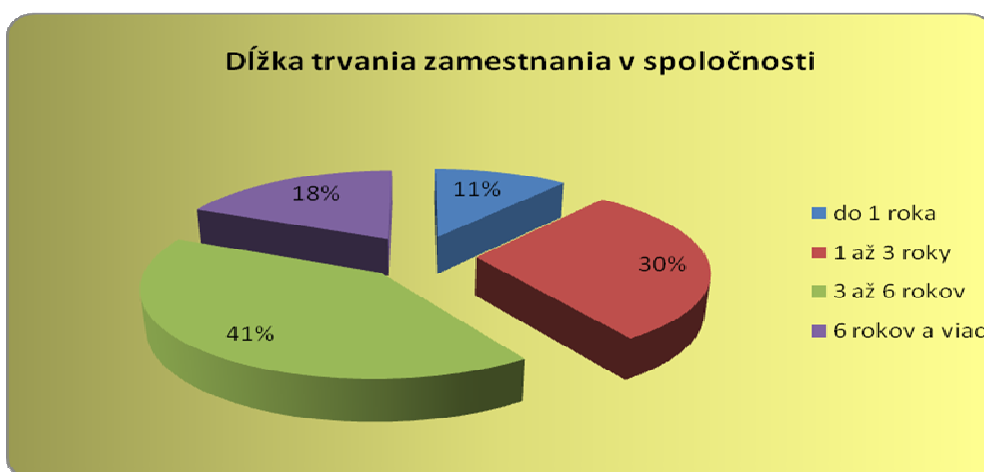
Ako vidieť na grafe č. 7.19, 89 % opýtaných pracuje na pozícii technical specialist a zvyšok (11 %) zastáva pozíciu manager.

Graf č. 7.19: Štruktúra výberovej vzorky podľa pozície vo firme



Najvyššie percento (41 %) vo vzorke opýtaných zastávajú zamestnanci pracujúci v spoločnosti 3 až 6 rokov. Druhú najvyššiu vzorku (30 %) tvoria zamestnanci, ktorí pracujú vo firme 1 až 3 roky. Možnosť „6 rokov a viac“ označili 5 respondenti (18 %) a 3 respondenti (11 %) pracujú v spoločnosti menej ako 1 rok.

Graf č. 7. 20: Štruktúra respondentov podľa dĺžky trvania zamestnania v spoločnosti



## 8 Návrhy a odporúčania

V predchádzajúcej kapitole som sa venovala spracovaniu vlastného prieskumu, realizovaného formou dopytovania, na vzorke 27 respondentov pracujúcich v Tieto Czech, s. r. o. v Ostrave – Porube. Všetky otázky, ktoré boli položené respondentom formou dotazníka, sú jednotlivo spracované podľa odpovedí dopytovaných pomocou grafov. Väčšina otázok bola priamo zameraná na vzdelávanie. Otázky sa zameriavali na úroveň vzdelávania, ponuku kurzov a spôsoby informovania zamestnancov o vzdelávacích akciách. Chcela som zistiť, čo motivuje zamestnancov k vzdelávaniu a aké prínosy očakávajú od účasti na vzdelávacích akciách. Respondenti dostali možnosť vyjadriť sa, ako sú spokojní so súčasným systémom vzdelávania a ohodnotiť jeho úroveň. Tak isto mohli podať sami konkrétne návrhy na zlepšenie a vyjadriť, o aké vzdelávacie akcie (konkrétne kurzy alebo školenia) by mali záujem. Posledné otázky boli skôr zamerané na zistenie štruktúry respondentov.

Z výsledkov je zrejmé, že respondenti sú so súčasným systémom skôr spokojní. Úroveň vzdelávania v spoločnosti ohodnotili ako dobrú a nikto z nich si nemyslí, že by vzdelávanie bolo pre nich neuspokojivé. Zo získaných odpovedí vyplýva, že zamestnanci majú veľký záujem zúčastňovať sa vzdelávacích kurzov (viď. Graf č. 7.3). Nečakajú kým ich personálne oddelenie do nich zaradí, ale radšej priamo požiadajú svojich nadriadených, aby ich na príslušné kurzy prihlásili (pozri Graf č. 7.7). Respondenti uviedli, že sú im skôr poskytované dostatočné informácie o možných vzdelávacích akciách, ako nie (pozri Graf č. 7.5). Prekvapivým zistením bolo to, že podľa respondentov im personálne oddelenie neponúka zaujímavé kurzy, alebo školenia (viď. Graf č. 7.8). V súčasnosti spoločnosť neposkytuje svojim zamestnancom jazykové kurzy a respondenti uviedli, že by takúto možnosť veľmi uvítali a rozhodne by sa týchto kurzov zúčastnili (pozri Graf č. 7.9). Podľa opýtaných

sa na ich pracovisku najviac používa workshop ako metóda vzdelávania a žiaden z respondentov neuviedol koučing, čo je podľa môjho názoru dosť dôležitá metóda vzdelávania. Zaujímavý bol aj fakt, že v spoločnosti nie sú nijak overované novo získané vedomosti po absolvovanom školení, alebo kurze.

Po následnom vyhodnotení odpovedí som sa rozhodla podať niekoľko návrhov, ktoré by mohli pomôcť k zlepšeniu systému vzdelávania v spoločnosti a tým pádom i zvýšeniu spokojnosti zamestnancov so vzdelávaním.

- Lepšia informovanosť o vzdelávacích akciách

Spoločnosť by mohla zlepšiť informovanosť o vzdelávacích akciách, ktoré usporadúva pre svojich zamestnancov. Ponuku aktuálnych kurzov a školení by mohla uverejňovať na svojom internom informačnom systéme, kde by sa mali zamestnanci možnosť sami prihlásiť. Zmena k zlepšeniu nastane aj vtedy, keď sa na každom oddelení, alebo v tíme zriadi informačná tabuľa, alebo nástenka, o vzdelávacom systéme v spoločnosti.

- Zatraktívnenie kurzov a školení

Personálne oddelenie musí analyzovať a aktualizovať potreby zamestnancov v oblasti vzdelávania, aby bolo schopné zamestnancom ponúkať kurzy, o ktoré majú záujem. Vzdelávanie môže byť aj zábavné, napríklad ak sa zvolí pútavá téma a výučbu prevezmú do rúk šikovní lektori a tréneri. V súčasnosti je trendom učenie sa hrou alebo učenie sa praxou a praktickými príkladmi. Pre vzdelávanie manažérov by som navrhla používať outdoor trainingy zamerané na komunikačné dovednosti, prezentačné dovednosti, vedenie tímu a zvyšovanie motivácie u podriadených.

- Jazykové kurzy

Fakt, že firma je medzinárodnou spoločnosťou a používa pri obchodovaní so svojimi zákazníkmi anglický jazyk, zamestnanci potrebujú tento jazyk ovládať na výbornej úrovni. Aby jazykové znalosti zamestnancov nezakrneli, spoločnosť im môže poskytnúť účasť na jazykových kurzoch zameraných na konverzáciu v angličtine a tým zvýšiť ich kvalitu práce.

- Získavanie prostriedkov na vzdelávanie

Zabezpečenie vzdelávacích akcií je závislé na objeme finančných prostriedkov. Ak ich má firma málo, nemôže sa vzdelávacích akcií zúčastniť každý zamestnanec. Kurzy a školenia majú potom kapacitné obmedzenia a sú určené len pre tých, ktorí ich nevyhnutne potrebujú pre výkon svojej práce. Vytvorením akčného vzdelávacieho programu a požiadaním o dotácie zo štátu, by mala spoločnosť väčšie možnosti vylepšiť svoj vzdelávací systém. Spoločnosť by mala vypracovať projekt v rámci Operačného programu ľudské zdroje a zamestnanosť, ktorý je pod záštitou Európskeho sociálneho fondu v ČR a tým by mohla získať finančné prostriedky na zabezpečenie vzdelávania svojich zamestnancov.

- Koučing

Respondenti uviedli v dotazníkoch, že sa im ako metóda vzdelávania poskytuje v spoločnosti najviac workshop. Podľa môjho názoru by bola lepšia voľba oveľa častejšie používať koučing. Pri koučingu je ponechávaný väčší priestor pre jednotlivého zamestnanca vo forme face to face komunikácie. Koučing pomáha zamestnancovi pri zaúčaní sa, lepšie pochopiť ciele, kultúru a hodnoty spoločnosti a formou efektívnej komunikácie nájsť taký spôsob rozvoja, ktorý mu bude vyhovovať. Interný alebo externý kouč formou rád a odporúčaní pomáha zamestnancovi rozvíjať jeho potenciál, schopnosti a zvyšovať úroveň vedomia



a zodpovednosti za svoj výkon. Koučing väčšinou evokuje u zamestnanca pocit, že jeho vedúci tímu má záujem o jeho pracovné výsledky, rozvoj a potreby.

- Overovanie znalostí po kurzoch a školeniach

Aby spoločnosť vedela, že vzdelávanie svojich zamestnancov sa oplatí a z absolvovaných kurzov a školení si zamestnanci niečo odniesli, musí začať overovať ich novo získané znalosti. Podľa typu a obsahu kurzu, alebo školenia by sa mali vytvoriť overovacie testy a formuláre. Na základe nich by sa potom zistilo, či boli príslušné vzdelávacie akcie prínosné, alebo nie.

- Presunutie snahy učiť sa z organizácie na jednotlivca

Spoločnosť má vyhlásiť súťaž o vypracovanie projektu, ktorého cieľom by bolo navrhnuť niečo nové, inovatívne, moderné, efektívne pre výkon práce v podniku. Víťazovi súťaže by bola poskytnutá hmotná, alebo finančná odmena. Tým by sa zamestnanci snažili zháňať dostupné informácie a poznatky potrebné na vypracovanie projektu v rámci samoštúdia, alebo by to riešili v tímoch a rozvíjali svoju spoluprácu a medziľudské vzťahy.

## 9 Záver

Vzdelávanie je investíciou do zamestnancov, a preto je to tá najhodnotnejšia investícia vôbec. Organizácie, ktoré významnejšie investujú do vzdelávania budú mať takú firemnú kultúru, ktorá vyzdvihuje hodnotu jednotlivca a podporuje učenie sa. Takéto druhy firiem budú pravdepodobne aj ziskovejšie. Treba sa pozrieť aj na druhú stranu - zamestnancov, do ktorých bolo investované kvalitné vzdelávanie, zvyšujú svoju odbornosť a následne svoju cenu na trhu práce. Nech už sa pozeráme na vzdelávanie zamestnancov ako proces z krátkodobej, alebo dlhodobej perspektívy, malo by byť v prvom rade dobre nastavené a rešpektovať nielen potreby podniku, ale aj potreby jednotlivcov.

Vzdelávanie musí zapadať do celkového systému riadenia ľudských zdrojov. Ak je v podniku dobre rozpracovaný systém vzdelávania, možno sa v prípade nutnosti výberu zamestnancov rozhodnúť aj pre takého uchádzača, u ktorého absentujú určité predpoklady, ale prostredníctvom školenia ich môže získať.

Vzdelávanie, resp. školenie býva vždy hodnotené z dvoch strán, zo strany jednotlivcov (zamestnancov) a zo strany organizácie (zamestnávateľa). Z pohľadu jednotlivcov dobre zostavené školenie poskytuje príležitosť pohybovať sa na trhu práce so zručnosťami potrebnými na vykonávanie nových funkcií a na presadenie sa v nových situáciach. Zamestnancom vzdelávanie poskytuje určité uznanie, príležitosť pre rozšírenie zodpovednosti a priestor pre zvýšenie mzdy, či povýšenie. Pocit osobného úspechu a rozšírenie príležitostí pre kariérny rast sú ďalšou výhodou vzdelávania. Z pohľadu organizácie je vyškolená pracovná sila nutnou podmienkou byť konkurencieschopný. Vzdelávanie je významnou technikou smerujúcou k zvyšovaniu produktivity, efektivity a lepšiemu prispôsobeniu sa externému prostrediu, ktoré sa neustále rýchlo mení.

Tému mojej diplomovej práce som rozoberala v spoločnosti Tieto Czech, s. r. o. v Ostrave. Pomocou rozhovorov so zamestnancami personálneho oddelenia a team lídrami jednotlivých oddelení som zistila, ako v organizácii prebieha systematický cyklus vzdelávania. Počas osobných konzultácií som sa oboznámila s fungovaním celého procesu vzdelávania. Naopak som zasa chcela vedieť, ako vnímajú vzdelávanie samotní zamestnanci. Pre zistenie ich názorov a postojov k vzdelávaniu som uskutočnila vlastný prieskum a to formou dotazníka.

Z výsledkov prieskumu vyplynulo, že viac ako polovica zamestnancov si myslí, že systém vzdelávania v spoločnosti je na dobrej úrovni. Zamestnanci sú so súčasným vzdelávaním skôr spokojní, hoci sa vždy nájde niečo, čo sa dá zdokonaľiť a vylepšiť. Je zrejmé, že majú záujem o vzdelávacie aktivity, najmä o tie, pri ktorých získané vedomosti stopercentne využijú pri výkone svojej práce. Zameranie treba sústrediť na lepšiu účinnosť pri požiadavkách na vzdelávanie medzi zamestnancom a jeho priamym nadriadeným. Tiež je treba poskytovať maximálne množstvo informácií o možných vzdelávacích akciách. Aby sa vzdelávanie nestalo pre zamestnancov len akou si podmienkou a nevyhnutnosťou, malo by sa vždy niečím ozvláštniť tak, aby pôsobilo zaujímavejšie, modernejšie, trendovo a zároveň zábavne. Organizácia momentálne neponúka svojim zamestnancom jazykové kurzy, o ktoré majú evidentne veľký záujem. Zamestnanci si uvedomujú, že so svojimi zahraničnými klientmi dennodenne komunikujú v anglickom jazyku a potrebujú svoje jazykové znalosti udržiavať a prípadne vylepšovať. Uspokojovanie potrieb vzdelávania je závislé od možností organizácie tieto potreby pokryť. Jednou z najdôležitejších je financovanie. Aby spoločnosť nepociťovala nedostatok finančných prostriedkov na vzdelávanie, môže sa pokúsiť požiadať štát o dotácie. Ďalšou možnosťou by bolo vypracovať vzdelávací projekt, ktorý by bol podkladom na to, aby firma mohla čerpať prostriedky z euro fondov.

V predchádzajúcej kapitole sa podrobnejšie venujem jednotlivým návrhom a odporúčaniam, ktoré by mohli slúžiť pre zlepšenie systému vzdelávania

v spoločnosti. Tieto návrhy som uvádzala podľa názorov a postojov zamestnancov k samotnému vzdelávaniu a ich potrieb. Aj keď uvedené návrhy na zlepšenie a skvalitnenie systému vzdelávania vyžadujú určité finančné prostriedky, firme sa podľa mňa vrátia v podobe kvalitne pripravených a motivovaných zamestnancov.

## Zoznam použitej literatúry

### a) Knihy

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Přel. J. Koubek, J. Berka. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M.; STEPHENS, T. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, a. s., 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KAŇÁKOVÁ, Z.; BLÁHA, J.; BABICOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-70-48-020-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

MILKOWICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, a. s., 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.

ROSEMARY, H. *Employee Development*. 2th ed. London: Institute of Personnel and Development. 1997. 466 s. ISBN 0-85292-657-X.

SALZBRUNN, R.; POBOŘIL, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání, a. s., 2005. 176 s. ISBN 80-86764-32-X.

STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.

THOMSON, R. *Řízení lidí. Managing People*. 1. vyd. Praha: ASPI, a. s., 2007. 252 s. ISBN 978-80-7357-267-9.

TORRINGTON, D.; WEIGHTMAN, J. *Effective management: People and Organisation*. 2th ed. New York: Prentice Hall. 1994. 490 s. ISBN 0-13-202202-8.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

## **b) Elektronické a jiné zdroje**

<http://www.tieto.cz/> (stiahnuté 5.3. 2010)

<http://www.tieto.com/> (stiahnuté 5.3. 2010)

Interné materiály spoločnosti

## Zoznam skratiek a symbolov

<b>vid'.</b>	pozri
<b>t. j.</b>	to je
<b>tzv.</b>	takzvané
<b>napr.</b>	napríklad
<b>s. r. o.</b>	Spoločnosť s ručením obmedzením
<b>apod.</b>	a podobne
<b>popr.</b>	poprípade
<b>resp.</b>	respektíve
<b>USA</b>	United States of America
<b>ČR</b>	Česká republika
<b>obr.</b>	obrázok
<b>tab.</b>	tabuľka
<b>č.</b>	číslo
<b>&amp;</b>	and
<b>%</b>	percento
<b>HR</b>	Human Resources
<b>IT</b>	Information Technology
<b>CIPD</b>	Charatered Institute of Personnel and Development
<b>DTC</b>	Digital Transformations and Consulting
<b>ESI</b>	Ethibel Sustainability Index
<b>R &amp; D</b>	Resources and Development

## Prehlásenie o využití výsledkov diplomovej práce

Prohlašuji, že

- byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30. dubna 2010

.....

jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Mierová 2123/13, 022 01 Čadca, Slovenská republika



## **Zoznam použitých príloh**

Príloha č. 1: Logo spoločnosti

Príloha č. 2: Organizačná štruktúra pre Tieto v ČR

Príloha č. 3: Certifikát akosti ISO 9001:2008

Príloha č. 4: Indexy trvalo udržateľného rozvoja

Príloha č. 5: Zoznam najvýznamnejších technologických partnerov

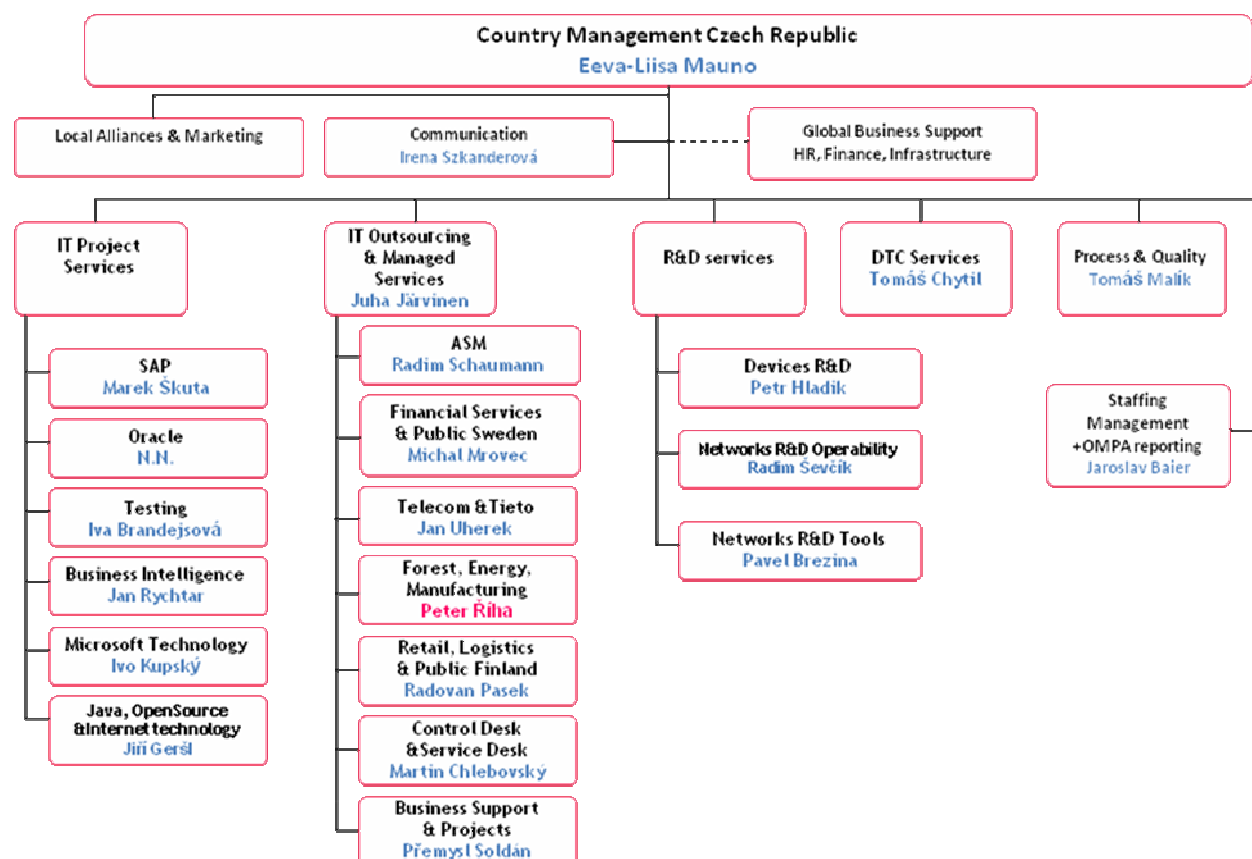
Príloha č. 6: Formát dotazníku

Príloha č. 7: Checklist Goal and Development Discusion

## Príloha č. 1



## Príloha č. 2



## Príloha č. 3



## Príloha č. 4



## Príloha č. 5



Authorized Partner  
GE Energy



**Microsoft**



**ORACLE** CERTIFIED  
PARTNER



**ORACLE** CERTIFIED  
PARTNER  
SIEBEL CUSTOMER  
RELATIONSHIP MANAGEMENT



## Príloha č. 6

## DOTAZNÍK

Vážený pán, vážená pani,

som študentkou 2. ročníka nadväzujúceho magisterského štúdia na Ekonomickej fakulte VŠB-TU v Ostrave a spracovávam diplomovú prácu na tému Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov.

Dovoľujem si Vás požiadať o vyplnenie nasledujúceho dotazníka, ktorý bude slúžiť ako podklad mojej práce. Súčasne Vás chcem uistiť, že dotazník je anonymný a zistené údaje budú použité len k mojim študijným účelom a nebudú predávané ďalej.

Vopred Vám ďakujem za Váš čas a trpezlivosť pri vyplňovaní tohto dotazníka. Prosím zakrúžkujte tú odpoveď, ktorá sa najviac približuje Vášmu názoru. U otázok, ktoré sú bez predtlačených odpovedí, napíšte Vašu odpoveď vlastnými slovami.

S prianím príjemného dňa

Bc. Alexandra Potočárová

### 1. Ste spokojný (á) so súčasným systémom vzdelávania v spoločnosti?

a) rozhodne áno      Prečo? (uvedte).....

.....

b) skôr áno      Prečo? (uvedte).....

.....

c) skôr nie      Prečo? (uvedte).....

.....

d) rozhodne nie      Prečo? (uvedte).....

.....

**2. Ako by ste vo všeobecnosti ohodnotili úroveň vzdelávania v spoločnosti?**

- a) vynikajúca
- b) dobrá
- c) málo uspokojivá
- d) neuspokojivá

**3. Zúčastňujete sa vzdelávacích kurzov, ktoré Vám Vaša spoločnosť ponúka?**

- a) rozhodne áno
  - b) skôr áno
  - c) skôr nie
  - d) rozhodne nie      Prečo? (uvedte).....
- .....

**4. Koľko vzdelávacích akcií usporiadaných Vašou spoločnosťou ste sa zúčastnil (a)?**

- a) 0
- b) 1 až 6
- c) 7 až 12
- d) 13 až 18



e) 19 až 24

f) 25 a viac

**5. Sú Vám poskytované dostatočné informácie o možných vzdelávacích aktivitách?**

a) rozhodne áno

b) skôr áno

c) skôr nie

d) rozhodne nie

**6. Zoznamujete spolupracovníkov s poznatkami a vedomosťami z absolvovaných kurzov/školení?**

a) áno

b) nie                      Prečo? (uved'te).....

.....

**7. Čo robíte preto, aby ste sa mohol (a) zúčastniť kurzu/školenia, o ktorý máte záujem?**

a) prihlásim sa sám

b) požiadam svojho nadriadeného, aby ma prihlásil

c) čakám až ma do kurzu zaradí personálne oddelenie

**8. Ponúka Vám personálne oddelenie zaujímavé kurzy/školenia potrebné pre výkon Vášho zamestnania?**

a) áno      Napríklad aké? (uved'te).....

.....

b) nie

**9. Máte možnosť absolvovať jazykové kurzy? Ak by nastala taká možnosť zúčastnili by ste sa ich?**

a) rozhodne áno      Prečo? (uvedte).....

b) skôr áno      Prečo? (uvedte).....

c) skôr nie      Prečo? (uvedte).....

d) rozhodne nie      Prečo? (uvedte).....

**10. Uplatňujete novo získané poznatky zo vzdelávacích akcií pri výkone Vašej práce?**

a) rozhodne áno

b) skôr áno

c) skôr nie

d) rozhodne nie

**11. Čo Vás motivuje v účasti na vzdelávacích akciách?**

a) udržanie pracovného miesta

b) zvýšenie mzdy

c) postup v kariére (povýšenie)

d) zvýšenie vlastnej hodnoty na pracovnom trhu

**12. Aký prínos vidíte v doteraz absolvovaných kurzoch/školení? (máte možnosť označiť i viac odpovedí)**

a) možnosť prispôbovania sa novým pracovným podmienkam

b) zvyšovanie výkonnosti a produktivity práce

c) prispôbovanie sa pokroku v technike

- d) získanie nových poznatkov vo svojom obore
- e) možnosť hlbšej sebarealizácie
- f) iný (uved'te).....  
.....
- g) žiaden

**13. Aké metódy vzdelávania sa najviac využívajú na Vašom pracovisku?**

**(máte možnosť označiť i viac odpovedí)**

- a) workshop
- b) pracovná porada
- c) koučing
- d) rotácia práce
- e) poradenstvo, konzultovanie
- f) prednáška
- g) iné (uved'te).....  
.....

**14. Sú overované po absolvovanom kurze/školení Vaše novo získané vedomosti, testuje sa úroveň Vášho vzdelania?**

- a) áno
- b) nie (Prejdite na otázku č. 16)

**15. Akým spôsobom sú po skončení kurzu/školenia overované Vaše novo získané znalosti a vedomosti?**

- a) formou písomného testu
- b) ústnou formou
- c) kontrolou výkonu pri Vašej práci
- d) iným spôsobom Akým? (uved'te).....  
.....

**16. Bol (a) by ste ochotný (á) sa vzdelávať pri zamestnaní za vlastné finančné prostriedky?**

- a) rozhodne áno
- b) skôr áno
- c) skôr nie
- d) rozhodne nie

**17. O aký konkrétny druh kurzu, alebo školenia by ste mali záujem?**

.....  
.....

**18. Aký by bol Váš návrh alebo odporúčenie na zlepšenie doterajšieho systému vzdelávania v spoločnosti?**

.....  
.....

**Prosím o vyplnenie nasledujúcich demografických údajov:**

**19. Pohlavie:**

- a) žena
- b) muž

**20. Veková kategória:**

- a) 20 – 30 rokov
- b) 31 – 40 rokov
- c) 41 – 50 rokov
- d) 51 rokov a viac

**21. Dosiahnuté vzdelanie:**

- a) základné
- b) vyučený (á)
- c) stredoškolské s maturitou
- d) vysokoškolské

**22. Akú konkrétnu pozíciu zastávate vo firme?**

.....

**23. Dĺžka trvania zamestnania v spoločnosti:**

- a) do 1 roka
- b) 1 až 3 roky
- c) 3 až 6 rokov
- d) 6 rokov a viac

## Príloha č. 7

### Background Information

Employee's name:

Date (YY.MM.DD)

### 1. Goal Planning for 2010

In this section, it is shown "WHAT" the employee is going to accomplish on the job during the year. Please remember to always use the goal library when setting the goals. Links to **goal library & goal setting guidelines**

#### 1a. Individual Incentive goals

The purpose is to align individual goals with overall company goals and Tieto strategy. The manager sets the goals for each employee. The goals in this section are linked to the individual incentives. Please discuss the Individual Goals based on the Balanced Score Card Principle: Customer, Internal Processes, Offering Services & Products, and Personnel. All goals are weighted and should add up to 100%. Min, target and max values need to be entered for each goal.


#### 1b. Other individual goals

The goals in this section are not linked to the individual incentives.

#### 1c. Please discuss the Company Goals

All company goals are set centralized and cascaded down. Company goals shall be visible in Success for People. Before implementing the system, please check from your own manager what are your unit's company goals.

#### 2. Tieto Values related to performance

This section specifies the Tieto Values that are essential for the achievement of the Employee's and organization's goals.

Tieto Values

What will the Employee personally do to embrace the following Tieto Values? Please enter possible development actions into the Development Plan 2010.

<p><b>We work Together</b></p> <p><b>I work towards common goals.</b></p> <p><b>I share knowledge and competence.</b></p> <p><b>I make sure we help each other to succeed.</b></p> <p><b>I'm passionate about performance</b></p>	
<p><b>We care for our people and customers</b></p> <p><b>I trust and respect our people and customers.</b></p> <p><b>I combine my strengths to provide value adding services.</b></p> <p><b>I care for the world around me.</b></p> <p><b>I'm passionate about customers' success.</b></p>	
<p><b>We are committed to quality</b></p> <p><b>I use common processes.</b></p> <p><b>I share best practices.</b></p> <p><b>I promote sustainable business practices.</b></p> <p><b>I'm passionate about continuous development.</b></p>	



<p><b>We learn and grow</b></p> <p><b>I have fun at work.</b></p> <p><b>I am open to new ideas.</b></p> <p><b>I develop a supportive leadership culture.</b></p> <p><b>I'm passionate about personal growth.</b></p>	
--	--

### 3. Overall Performance Evaluation 2009

Overall Performance Evaluation should be done based the overall performance criteria during Q1 and should reflect performance for the calendar year of year 2009. The direct manager is responsible for completion of the evaluation for each employee during the Performance and Development discussion. As basis for discussions should be used Employee self review prepared before the discussion using the same template. In cases it is required direct manager should gather feedback from relevant person's e.g. previous manager, matrix manager and/or project manager in order to make a fair and objective evaluation.

<b>Description</b>	<b>Performance Evaluation (1-5) (*):</b>
<p><b>Achievements</b></p> <p>Rate the annual performance in regards of reaching personal goals and tasks. The performance rating should also reflect results of the relevant individual (and unit/team if applicable) Key Performance Indicators.</p>	
<p><b>Leadership</b></p> <p>Rate the annual performance reflecting the capacity and commitment of self leadership (ability to analyze each situation, execute and when needed ask for appropriate support). The rating should also reflect the leadership ability, to coach and lead others based on feedback from</p>	

different perspectives such as team members, peers, line managers and customers.	
<b>Tieto Values</b>  Rate annual performance in regards of "living and acting" the Tieto Values: We work together, We are committed to quality, We care for our people and customers, We learn and grow.	
Overall Comments:	

(\*): Please, carefully read the definitions in the appendix (end of this document) of each performance rating before doing the rating!

(\*\*): Please keep in mind that the Overall Performance Evaluation is an input for the Manager in the Salary Revision process. Salaries are individual and differentiated and should reflect the performance and contribution of the individual.

#### 4. Competence Evaluation for 2010

Most employees will be evaluated on Role based competencies. The role is defined by the employee's Tieto Job Code and Career Level. To find out the linkage between the codes and roles to see which competencies should be evaluated for the employee use this [link](#). To find out what the Roles, competencies and target levels are use this [link](#). For employees where roles are not defined yet, add appropriate competencies from the **Tieto Competence Library**.

Role Based Competences	Target Level (*)	Present Level (*):		Comments
		Employee Evaluation	Manager Evaluation	


(\*): Please, carefully read the definitions in the instructions of each competence rating before doing the rating! See scales in appendix at the end of the doc.

## 5. Individual Development Plan for 2010

### Development activities

This section is essentially about WHAT are the competence development actions needed. Please also take into consideration the need of competence development in order to reach the goals and to live up to the Tieto Values.

Development area (linked to, competence gaps, Goal, Tieto values)	Development actions required	Responsible	Timing (YY.MM.DD)


## 6. Feedback

Please take your time to discuss the overall work situation and the support you need from your Direct Manager to reach your goals.

-Is your position clearly defined in terms of responsibility, authority, expectations and work areas?

-Do you have the opportunity to work on what you do best? If not, in which roles or tasks could you fully utilize your potential?

-How do you perceive your work situation (stress, workload, travelling, challenges, worklife balance, appreciation at work etc.)?

-What feedback would you like to give to your manager?

-What feedback would you like to give to the employee?

-How do you see your own future in Tieto? Discuss realistic possibilities for future career development and what actions it would require from you as an employee? Please add these actions into the Individual

## Development Plan.

## Appendix

Value	Label	Description
x	Too Early To Evaluate	If employee contribution is less than 3 months of the total period (previous year)
1	Unsatisfactory	Significant goals are missed  Lags behind most other colleagues or groups  Requires significant amount of supervisory support  Inflexible to changes
2	Improvement Required	Achieves some goals and tasks and may not achieve others  Needs more than average support and time from the manager  Performs one or more job requirements below expectations  Contribution to business is lower than expected

		Does not contribute enough to change
3	On Target	<p>Makes a good contribution to the business</p> <p>Contributes effectively as a team member and supports customers</p> <p>Achieves goals and tasks with satisfaction</p> <p>Performs well and is on target with the job requirements of the specific position</p> <p>Accepts and contributes to change</p>
4	Excellent	<p>Makes a significant contribution to the business</p> <p>Supports and leads effectively colleagues and/or customers</p> <p>Achieves goals and tasks and exceeds some</p> <p>Exceeds some of the requirements in the specific position</p> <p>Promotes change and actively drives change initiatives</p>
5	Outstanding	<p>Makes an outstanding contribution to the business</p> <p>Acts as a role model for employees and/or colleagues</p> <p>Significantly exceeds goals and tasks</p> <p>Consistently exceeds the scope of job requirements</p> <p>Is the key change architect and achieves major results through the organization</p>

Value	Label	Description
0	Unrated	No knowledge in the competence area
1	Novice	Basic knowledge, needs much guidance and support in using the competence.
2	Learner	Able to work in the area, needs some guidance in using the competence
3	Professional	Good knowledge and skills, works independently, has sound experience in using the competence
4	Senior Professional	Advanced knowledge and skills, provides guidance and direction to others.
5	Expert	Exceptional knowledge and skills, perceived as an authority in this competence area, innovates usage of the competence.